

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RONEI DA SILVA LEONEL JUNIOR

ATORES, TRABALHO INSTITUCIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA
DIVERSIFICAÇÃO E DAS PRÁTICAS SOCIAIS EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL, NO PERÍODO DE 1963-2003

CURITIBA
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

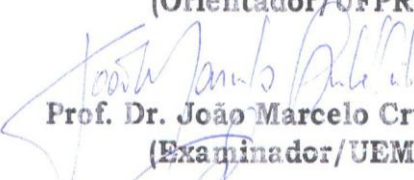
Ronei da Silva Leonel Junior

**“ATORES, TRABALHO INSTITUCIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA
DIVERSIFICAÇÃO E DAS PRÁTICAS SOCIAIS EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL, NO PERÍODO DE 1963-2003”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Cleverton Renan da Cunha
(Orientador/UFPR)**



**Prof. Dr. João Marcelo Crubellate
(Examinador/UEM)**



**Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho
(Examinador/Universidade Positivo)**

28 de junho de 2011

RONEI DA SILVA LEONEL JUNIOR

**ATOES, TRABALHO INSTITUCIONAL E A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA
DIVERSIFICAÇÃO E DAS PRÁTICAS SOCIAIS EM UMA COOPERATIVA
AGROINDUSTRIAL, NO PERÍODO DE 1963-2003**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA
2011

*Para Beatriz,
a mais linda flor do jardim*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida e do livre arbítrio.

Agradeço aos meus pais, Ronei e Rose, por todo esforço em possibilitar um ambiente favorável para que eu pudesse me concentrar nos estudos, mesmo quando as condições materiais se apresentaram extremamente adversas durante a graduação. Também agradeço pelo amor incondicional sempre presente.

A minha esposa Beatriz pelo amor e companheirismo. Pelas palavras de incentivo no momento de desânimo e de cobrança nos momentos de displicência. Por toda a sua paciência ao longo desses anos quando o filme e o passeio foram, quase sempre, preteridos por livros e artigos e por suportar a distância e ausência dos últimos dois anos, me fazendo compreender melhor o versículo de Paulo que diz: o amor é paciente e tudo suporta.

Agradeço a Neusa e o Moisés, pois além de me “darem” a Beatriz sempre estiveram incentivando essa caminhada. Também agradeço a “tia” Marlene por ter me acolhido durante esse período do mestrado.

Não poderia deixar de mencionar dois mestres, mas que são também amigos, quanta honra tê-los como amigos, Ariston Azevedo e João Marcelo Crubellate. Vocês foram decisivos para minha decisão de ingressar na academia. A dedicação e a seriedade de vocês serão sempre referências para minha caminhada acadêmica e pessoal.

Aos amigos do mestrado Josué, Wanderson, Luciano, Andrea, Cristina, Nicole, Pedro e André. A companhia de vocês foi essencial para que a experiência do mestrado fosse enriquecedora, tanto profissionalmente como pessoalmente. Espero que essa amizade possa durar a vida toda. Aproveito para agradecer os “veteranos” do doutorado Bonfim, Samir e Maísa pelas discussões e contribuições durante essa caminhada.

Agradeço ao professor Clóvis Machado-da-Silva (*in memoriam*) pelo exemplo de pesquisador obstinado na construção de uma academia de administração cada vez mais respeitável. Não poderia deixar de registrar aqui a honra que foi tê-lo como meu orientador e de mencionar os valiosos ensinamentos sobre teoria institucional.

Ao professor Cleverson Renan da Cunha por ter me aceitado como orientando após a morte do professor Clóvis. O seu encorajamento para que eu mantivesse a base teórica institucionalista foi determinante para qualidade teórica desse trabalho. Agradeço também pelas valiosas contribuições ao longo desse processo especialmente quando a dúvida sobre o que pesquisar se abateu sobre mim.

Ao professor Edson Guarido e a professora Adriana Takahashi pelas contribuições dadas na banca do projeto de pesquisa. Sem dúvidas aqueles questionamentos possibilitaram tanto amadurecimento da pesquisa como o desenvolvimento deste pesquisador.

Agradeço ao corpo de colaboradores do CEPPAD/UFPR pela ajuda prestada.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo suporte financeiro durante a realização do mestrado.

Aos que contribuíram com essa trajetória e não foram citados acima minhas sinceras desculpas.

*Ninguém imaginará que,
topando os obstáculos mencionados,
eu haja procedido invariavelmente com segurança e
percorrido, sem me deter, caminhos certos.
Não senhor, não procedi nem percorri.
Tive abatimentos, desejo de recuar;
contornei dificuldades: muitas curvas.
Acham que andei mal?
A verdade é que nunca soube
quais foram os meus atos bons e quais foram os maus.
Fiz coisas boas que me trouxeram prejuízo;
fiz coisas ruins que deram lucro.
E como sempre tive a intenção de possuir as terras de S. Bernardo,
considereei legítimas as ações que me levaram a obtê-las.*

Graciliano Ramos, São Bernardo, p. 38-39.

RESUMO

Um dos principais desafios das cooperativas tem sido a conciliação entre os padrões competitivos exigidos para atuação em um mercado cada vez mais competitivo e os padrões sociais advindos da doutrina que sustenta o movimento cooperativista. Tem-se como pressuposto que as cooperativas não são apenas uma forma de organização econômica de mobilização de recursos visando a uma finalidade estabelecida, mas sim um produto natural das pressões e necessidades sociais de seus membros e da sua comunidade. Neste sentido, a problemática da conciliação foi colocada a partir de uma perspectiva histórica e estruturada com base na vertente sociológica da teoria institucional em organizações. O objetivo principal foi analisar a institucionalização das práticas de diversificação (aspecto econômico) e das práticas sociais (aspecto social) na Cocamar, durante o período de 1963 a 2003, através do trabalho institucional realizado por atores sociais que influenciaram nas mudanças ocorridas no nível de institucionalização dessas práticas organizacionais para, desta maneira, compreender a dinâmica do relacionamento entre o aspecto econômico e o social durante o período analisado. A cooperativa escolhida possui uma ampla história de diversificação, sendo uma das primeiras a ingressar na industrialização da soja no Paraná, e de atuação social através da disponibilização de diferentes tipos de serviço aos seus cooperados. A estratégia de investigação foi a análise documental, devido ao fato dos documentos possibilitarem uma reconstrução mais precisa sobre o passado e a grande quantidade de documentos abertos disponíveis sobre a cooperativa. A análise dos dados foi pautada na análise narrativa e na análise de conteúdo. A partir do caso observou-se que as práticas sociais foram introduzidas primeiro na cooperativa e sem resistência por parte dos cooperados ou dirigentes e assumiram durante esse processo dois diferentes significados o de assistencialismo e o de responsabilidade social. Já as práticas de diversificação enfrentaram resistência por parte dos cooperados para sua introdução e durante a institucionalização possuíram quatro significados: sobrevivência, exploração de oportunidades, oportunidades relacionadas e oportunidades rentáveis. Sobre o relacionamento entre o aspecto social e o aspecto econômico observou-se que até 1989 existia uma conciliação entre eles, sendo que muitas vezes o aspecto social era mobilizado para garantir e sustentar o aspecto econômico da cooperativa, frente à concorrência das empresas multinacionais. A partir de 1989 ambas as práticas foram desestabilizadas pelo discurso gerencial, pautado na racionalidade instrumental, resultando no estreitamento dos objetivos organizacionais deslegitimando e alterando os significados das práticas de diversificação e das práticas sociais, colocando ambos em oposição. Uma reconciliação entre esses padrões voltou a ocorrer quando as práticas sociais adquiriram o significado de responsabilidade social, embora o envolvimento da cooperativa para realização das atividades envolvidas seja menor do que no período assistencialista. No tocante as contribuições a teoria institucional, a pesquisa demonstrou que a integração do nível de institucionalização e do trabalho institucional ao estudo da institucionalização constitui uma saída para analisar a participação dos atores sociais na constituição das instituições sem incorrer em uma perspectiva excessivamente voluntarista.

Palavras-chave: cooperativas agropecuárias; diversificação; institucionalização; níveis de institucionalização; práticas sociais; trabalho institucional.

ABSTRACT

A major challenge for cooperatives has been to reconcile the competitive standards required to operate in an increasingly competitive market and social standards stemming from the doctrine that supports the cooperative movement. It has been the assumption that cooperatives are not only a form of economic organization to mobilize resources in order to set a goal, but a natural product of the pressures and social needs of its members and its community. In this sense, the issue of reconciliation was posted from a historical perspective and structured based on organizational institutionalism. The main objective was to analyze the institutionalization of diversification (economics) and social practices (social aspect) in Cocamar during the period of 1963 to 2003, through institutional work performed by social actors who influenced the changes in the level of institutionalization of organizational practices to, in this way, understanding the dynamics of the relationship between economic and social aspect in the analysis period. The chosen cooperative has a long history of diversification, one of the first to join in the processing of soybean in Paraná, and outreach activities through the provision of different types of service to its members. The research strategy was document analysis, as the documents make a more precise reconstruction of the past possible and because of the large amount of open documents available on the cooperative. Data analysis was based on narrative analysis and content analysis. From this case it was observed that social practices were first introduced in the cooperative and without resistance from the leaders and cooperative members, and they assumed two different meanings during this process, that of welfare and social responsibility. Now the diversification practices faced resistance from the cooperative for its introduction and during institutionalization they possessed four meanings: survival, exploiting opportunities, related opportunities and profitable opportunities. About the relationship between the social and economic aspect it was noted that until 1989 there was a reconciliation between them, and often the social aspect was mobilized to guarantee and sustain the economic aspect of the cooperative, facing competition from multinational companies. Since 1989 both practices were disrupted by managerial discourse, based on instrumental rationality, resulting in the narrowing of organizational objectives by de-legitimizing and changing the meanings of diversification practices and social practices, putting both in opposition. A reconciliation between these patterns recurred when the social practices acquired the meaning of social responsibility, although involvement of the cooperative to carry out the activities involved is less than in the welfare period. Regarding the contributions to organizational institutionalism, the research demonstrated that the integration level of institutionalization and institutional work to the study of institutionalization is an outlet for analyzing the participation of social actors in the creation of institutions without incurring in a voluntarist perspective.

Keywords: agricultural cooperatives, diversification, institutionalization, level of institutionalization, social practices, institutional work.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker	30
FIGURA 2: Modelo discursivo de institucionalização	36
FIGURA 3: Modelo seqüencial de institucionalização	38
FIGURA 4: Modelo de institucionalização como tradução	41
FIGURA 5: Modelo de desinstitucionalização	43
FIGURA 6: Modelo de desinstitucionalização ampliado	45
FIGURA 7: Modelo de síntese teórica	63

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Os três pilares da instituição	23
QUADRO 2: Modelos de institucionalização	27
QUADRO 3: Dimensões e níveis de institucionalização	47
QUADRO 4: Forma de trabalho institucional de criação	60
QUADRO 5: Forma de trabalho institucional de manutenção	61
QUADRO 6: Forma de trabalho institucional de ruptura	
QUADRO 7: Eventos, Atores e trabalho institucional na institucionalização das práticas sociais	101
QUADRO 8: Eventos, Atores e trabalho institucional na institucionalização diversificação	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo

GERCA – Grupo Executivo de Racionalização da Cafeicultura

IBC - Instituto Brasileiro do Café

ICA – Aliança Cooperativa Internacional

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

USAID – U.S. Agency for International Development

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 Formulação do problema de pesquisa	17
1.2 Objetivos de pesquisa	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Justificativas teórica e prática	18
1.4 Estrutura da dissertação	19
2 QUADRO TEÓRICO	21
2.1 Teoria institucional.....	21
2.1.1 Instituições	21
2.1.2 Institucionalização	25
2.1.2.1 Modelos de institucionalização	26
2.1.2.1.1 Modelo de institucionalização de Selznick (1972)	27
2.1.2.1.2 Modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1996)	29
2.1.2.1.3 Modelo de institucionalização de Scott (2008)	32
2.1.2.1.4 Modelo de institucionalização de Phillips, Lawrence e Hardy (2004)	34
2.1.2.1.5 Modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997)	37
2.1.2.1.6 Modelo de institucionalização de Zilber (2002, 2006, 2008).....	39
2.1.3. Desinstitucionalização.....	42
2.1.4. Níveis de institucionalização.....	46
2.1.5 Teoria institucional e a agência	49
2.1.5.1 Agência	50
2.1.6 Trabalho institucional	53
2.1.6.1 Definindo Trabalho institucional	58
2.1.6.2 Formas de trabalho institucional	59
2.2 Síntese Teórica.....	62
3 METODOLOGIA	65
3.1 Especificação do problema	65
3.1.1 Perguntas de pesquisa	65
3.1.2 Apresentação das categorias analíticas	66
3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas	66
3.1.2.2 Definição de outros termos relevantes	68
3.2. Delimitação e design da pesquisa	69
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	69
3.2.2 Fonte e Coleta dos dados.....	71
3.2.3 Análise dos dados.....	73
3.2.4 Limitações do Estudo	74
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
4.1 Trajetória da Cocamar.....	76
4.2 Institucionalização das práticas sociais	90
4.2.1 Atores, Trabalho institucional e efeitos sobre a institucionalização das práticas sociais	101
4.3 Institucionalização da diversificação	107
4.3.1 Atores, trabalho institucional e efeitos sobre a institucionalização da diversificação	121
4.4 A contradição ou conciliação entre os aspectos sociais e econômicos do cooperativismo.....	127

CONCLUSÃO 131
REFERÊNCIAS..... 134
ANEXOS 144

INTRODUÇÃO

As organizações cooperativas envolvem mais de 800 milhões de pessoas no mundo, constituindo um elemento dinamizador das economias nacionais, através da criação de empregos, produção e consumo (ICA, 2010). No Brasil, existem 7.216 cooperativas que contam com mais de oito milhões de cooperados, empregando 274.190 pessoas e gerando uma movimentação econômica de 88,5 bilhões de reais, sendo 3,6 bilhões gerados a partir de exportações (ICA, 2010). Esses dados demonstram a importância das organizações cooperativas para as economias nacionais, inclusive a brasileira.

Além disso, as organizações cooperativas também se destacam pelo seu aspecto social enraizado na tradição histórica do movimento cooperativista. A partir das transformações ocorridas durante a Revolução Industrial se instaurou uma situação de exploração da mão-de-obra, devido à ausência de leis trabalhistas. Se opondo a essa realidade uma série de intelectuais, ingleses e franceses, passaram a defender uma nova forma de arranjo social, fornecendo assim as bases para formação do movimento cooperativista (PINHO, 1966, COSTA, 2007). De acordo com Costa (2007, p. 58), o cooperativismo “procurou, através da associação, fugir de uma opressão social resultante de um determinado período histórico e de um determinado sistema, ou seja, o capitalismo concorrencial do século XIX”. Sendo, as organizações cooperativas a materialização dessa proposta (PINHO, 1966).

A primeira cooperativa considerada modelo de sucesso foi a dos Pioneiros de Rochdale, em 1844, em que 28 tecelões fundaram um armazém cooperativo para oferecer gêneros alimentícios (PINHO, 2001). Em 1895 com a fundação da Aliança Cooperativa Internacional, os princípios adotados na cooperativa de Rochdale foram instituídos como orientadores a toda e nova organização cooperativa (PINHO, 1984). Na visão de Rios (1989), a formalização desses princípios representou a fossilização da experiência das cooperativas, pois mitigou a visualização dos diferentes modelos originados a partir de condições contextuais diferentes daquela encontrada na região de Rochdale.

É em função dessa tradição histórica, mantida e representada pela Aliança Cooperativa Internacional (ICA), que se faz presente o elemento social nas definições de organização cooperativa. Segundo a Ocepar (2010), as cooperativas

representam um modelo socioeconômico que busca unir crescimento econômico e bem estar social dos seus cooperados e da região na qual a cooperativa está inserida. Para Aliança Cooperativa Internacional (ICA, 2010), a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Durante o desenvolvimento do movimento cooperativista no Brasil, o aspecto social sempre se fez presente nas cooperativas, de tal modo que uma prática rotineira do cooperativismo brasileiro, a preocupação com a comunidade, foi formalizada, em 1995, como princípio da doutrina cooperativista (OCB, 2004) na atualização promovida pela Aliança Internacional Cooperativa.

Por outro lado, o Estado brasileiro utilizou as cooperativas como instrumento de organização econômica da sociedade brasileira. De acordo com Rios (1989) o cooperativismo se apresentou

De um lado, [como]... o instrumento rotineiro e eficaz na organização econômica da agricultura de exportação (café, açúcar, cacau, soja, etc.), da agricultura capitalizada voltada para o abastecimento interno (hortigranjeiros) ou da agricultura latifundiária do algodão nordestino. Por outro lado,... como “a solução” para a comercialização agrícola dos produtos de pequenos agricultores, de pescadores e de artesãos (RIOS, 1989, p.9)

Segundo a OCB (2004) e Pinho (2007), foi a partir da década de trinta que o Estado transformou o cooperativismo em um instrumento para promoção do desenvolvimento econômico do país, centralizado e controlando o movimento por mais de cinco décadas. A partir da década de 1960, a intervenção estatal para formação de cooperativas foi maior na tentativa de modernizar a economia brasileira, especialmente a agricultura (SETTI, 2006). Através da contratação de técnicos especializados o Estado passou a disponibilizar formações sobre o cooperativismo e linhas de financiamento subsidiadas para substituir o café por lavouras mecanizadas (OCB, 2004).

Aliada a essa intervenção para propagação do cooperativismo, deve-se destacar a promulgação da lei 5764, em 1971, que foi um divisor de águas, pois o cooperativismo se modernizou e as cooperativas puderam se enquadrar num modelo empresarial, permitindo sua expansão econômica e sua adequação às

exigências do desenvolvimento capitalista agroindustrial adotado pelo Estado (ANTONIALLI, 2000, OCB, 2004).

Apoiadas pelo Estado, as cooperativas investiram na modernização da agricultura incentivando a substituição do café pelas culturas mecanizadas, diversificando suas linhas de recebimento e, posteriormente, industrializando as suas atividades auferindo crescimentos significativos ano após ano. Conseqüentemente, as cooperativas passaram a atuar em dois mercados distintos o da comercialização das *commodities* e no atacado e varejo com seus produtos industrializados. Contudo, o fim do subsídio do Estado à agricultura e a instabilidade econômica durante a maior parte da década de 1980 causou um impacto bastante negativo na capacidade operacional e financeira das cooperativas (OCB, 2004).

Foi justamente nesse período de crise do cooperativismo que passou a ter destaque no Brasil às teorias cooperativistas, especialmente a escola de Münster, que se contrapõe a doutrina cooperativista. De modo geral, essas teorias defendem a utilização de técnicas modernas de gestão e defendem uma avaliação econômica para sua formação. De acordo com Pinho (2001, p.22), a escola de Münster define a cooperativa como um “agrupamento de indivíduos que defendem seus interesses econômicos individuais por meio de uma empresa que eles mantêm conjuntamente”. A atuação com base nos preceitos empresariais, defendido por essas teorias, foi largamente adotada pelo movimento cooperativista.

Como resultado desse processo as cooperativas passaram a sofrer influência de duas lógicas de atuação divergentes. Por um lado, se encontra a doutrina do cooperativismo destacando a atuação social da cooperativa como o elemento definidor do cooperativismo e de sua tradição. Do outro, a influência de uma postura empresarial pautada na racionalidade instrumental, buscando a eficiência e a eficácia. Para Rodrigues (1997), era justamente a conciliação entre essas lógicas divergentes o principal desafio para as cooperativas no futuro que se desenhava. Nas as palavras do ex-presidente da ICA:

Sem cooperados não há cooperativa e sem cooperativa sólida não há futuro para os cooperados. É, sem dúvida, o grande desafio atual do cooperativismo, conciliar os seus princípios doutrinários (baseados na solidariedade, igualdade, fraternidade e liberdade) com o espírito competitivo acirrado da livre concorrência, no qual se inserem as cooperativas em suas relações com o ambiente externo. O desafio deste equilíbrio é longe de ser trivial e, crescentemente, se colocará em maior ou

menor dimensão para todos os ramos do cooperativismo. (RODRIGUES, 1997, p. 12).

Tanto no âmbito prático como no acadêmico parece ter prevalecido a lógica econômica. Dentro do movimento cooperativista têm surgido algumas denominações, como cooperativas tradicionais e cooperativas populares, para diferenciar e opor a postura adotada por essas organizações. No que concerne ao estudo das cooperativas, a base para análise tem sido a econômica, através da escola de Münster e a Teoria dos Custos de Transação, que tem como base um ator social guiado por interesses econômicos e uma racionalidade limitada. Como consequência desse enfoque se obscurece o aspecto social doutrinário do cooperativismo e, também, a dimensão social desse fenômeno.

Diante disso, na presente pesquisa se busca tratar essa questão da conciliação de padrões divergentes através de uma perspectiva sociológica que compreenda que qualquer organização é mais que “um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida”, pois “representa um produto natural das pressões e necessidades sociais [de seus membros e de sua comunidade], um organismo adaptável e receptivo” (SELZNICK, 1972, p.5). Soma-se a essa concepção, o fato que as diferenças entre tempos históricos, regimes econômico-político, estágio organizacional e tecnológico tornam cada experiência nacional bem específica e condicionada (RIOS, 1989), tem-se a necessidade de tratar esse problema de uma perspectiva histórica do seu desenvolvimento.

Todavia, a amplitude e a complexidade da questão exigem um delineamento maior para que possa efetivamente ser observada. Neste sentido, optou-se pela análise de práticas que representassem cada uma dessas lógicas. Do aspecto social da doutrina cooperativista foram escolhidas as práticas sociais¹; e do outro a escolha foi pela prática de diversificação, que guiou as cooperativas para o caminho dos mercados mais competitivos. Além disso, para avaliar a dinâmica de desenvolvimento da conciliação entre os padrões doutrinário e empresarial levou-se em consideração a possibilidade que durante o tempo eles possam ter variado em nível de importância e de influência na organização, assim como os atores que contribuíram para alterações nesse processo.

¹ Para afastar qualquer possibilidade de confusão conceitual definiu-se aqui a maneira como o termo é empregado. Por prática social se entende todas as atividades desempenhadas pela cooperativa

Isso posto, são apresentados a seguir o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa teórica-prática.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

De que modo os atores sociais relevantes influenciaram, através do trabalho institucional, a institucionalização da diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, no período de 1963-2003?

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que modo os atores sociais relevantes influenciaram, através do trabalho institucional, a institucionalização da diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, no período de 1963-2003.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a trajetória da Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003.
- b) Descrever a institucionalização e os diferentes níveis de institucionalização das práticas de diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003.
- c) Identificar os atores sociais que foram relevantes na institucionalização das práticas de diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003.

- d) Descrever as formas de trabalho institucional realizados pelos atores na institucionalização das práticas de diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003.
- e) Analisar a influência que os trabalhos institucionais realizados pelos atores sociais relevantes tiveram sobre a institucionalização das práticas de diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003.

1.3 Justificativas teórica e prática

Primeiramente, faz-se necessário esclarecer que esta pesquisa se insere dentro de uma corrente de pesquisa que procura compreender como ocorre a mudança institucional (LEBLICI, *ET AL*, 1991, BARLEY; TOLBERT, 1997, DACIN; GOODSTEIN; SCOTT, 2002, ZILBER, 2002), os processos de institucionalização e desinstitucionalização (ZUCKER, 1977, OLIVER, 1992, TOLBERT; ZUCKER, 1996, PHILLIPS, LAWRENCE; HARDY, 2004, MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, COLYVAS; POWELL, 2006, DACIN; DACIN, 2008) e, mais recentemente, de trabalho institucional (LAWRENCE; SUDABBY, 2006, PERKMANN; SPICER, 2008, MAGUIRE; HARDY, 2009, LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009, ZIETSMA; LAWRENCE, 2010, DOVER; LAWRENCE, 2010, WILLMOTT, 2011, HWANG; COLYVAS, 2011, KRAATZ, 2011, SCHILDT; MANTERE; VAARA, 2011). Neste sentido, ela compartilha do interesse de entender a interdependência entre instituições e atores sociais.

Referente ao conceito de institucionalização, duas contribuições teóricas são fornecidas por essa pesquisa. A primeira consiste na sistematização dos diversos modelos explicativos sobre esse processo que se encontram dispersos na literatura. A segunda é a retomada das pesquisas sobre níveis de institucionalização (ZUCKER, 1977, TOLBERT; ZUCKER, 1996, COLYVAS; POWELL, 2006), a partir da compreensão da institucionalização como um processo contínuo.

Em relação ao conceito de trabalho institucional a presente pesquisa propõe uma readequação de seu uso. De acordo com Lawrence e Suddaby (2006), formas de trabalhos institucionais estão associadas a determinadas fases do ciclo de vida de uma instituição, a saber: criação, manutenção e ruptura. Neste sentido, a análise

da agência dos atores deveria estar balizada pela fase na qual a instituição se encontra. Entretanto, partindo dos achados de Perkmann e Spicer (2008) e Dacin e Dacin (2008), a presente pesquisa demonstra que uma mesma forma de trabalho institucional pode ser mobilizada com diferentes interesses e fases de um ciclo de vida institucional. Dessa forma, trabalho institucional enquanto uma forma de manifestação da agência humana não necessita ser enquadrado dentro de fases estanques, uma vez que numa dada situação social atores estão direcionando esforços a uma instituição com diferentes objetivos.

Concernente, as contribuições ao âmbito do pólo prático da teoria das organizações, a pesquisa contribui na demonstração de que historicamente os padrões empresariais e padrões sociais não são antagônicos, e que no desenvolvimento da cooperativa em estudo, eles foram complementares, sendo que diversas vezes o padrão social foi mobilizado estrategicamente para sustentar e justificar a própria existência da cooperativa. O antagonismo entre eles surgiu como resultado da reestruturação que as organizações brasileiras sofreram durante a década de 1990.

Além disso, a pesquisa oferece uma análise sociológica sobre o fenômeno das cooperativas, contrapondo-se a predominância econômica da maior parte dos textos acadêmicos que versam sobre a questão (ex. FERREIRA; BRAGA, 2004). Muito embora, essa preocupação explícita nos artigos com o desempenho econômico e técnico das cooperativas enseje, por um lado, uma tentativa de superar a visão doutrinária que permeia vários textos brasileiros que tratam sobre esse tipo de organização (cf. PINHO, 1984), por outro lado, ela reduz a complexidade das organizações cooperativas em sua análise. Österberg e Nilsson (2009), por exemplo, destacam a complexidade da participação democrática dos cooperados que possuem diferentes interesses na cooperativa. Além disso, conforme evidenciam os autores, as próprias cooperativas são organizações que desempenham atividades com múltiplos objetivos.

1.4 Estrutura da dissertação

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, mais referências e anexos. Neste primeiro capítulo foram apresentados o tema, justificativa, problema e objetivos de pesquisa. No segundo capítulo foi exposta a teoria institucional, base teórica, que fundamenta a análise dos resultados apresentada. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos. No quarto capítulo são analisados e interpretados os dados coletados. Por fim, se expõe os resultados obtidos na pesquisa sintetizados e as sugestões para pesquisas futuras.

2 QUADRO TEÓRICO

A revisão da literatura sustenta-se no problema formulado e nos objetivos propostos anteriormente. Dessa forma, a fundamentação que se segue apresenta os seguintes conceitos da teoria institucional: instituições, institucionalização, níveis de institucionalização, desinstitucionalização e trabalho institucional.

2.1 Teoria institucional

Desde o seu surgimento o novo institucionalismo angariou uma quantidade cada vez maior de adeptos tornando-se uma das abordagens predominantes na análise organizacional (GREENWOOD *et al*, 2008). De modo geral, a preocupação da teoria institucional está em a interdependência entre organização e o ambiente. Um dos seus principais diferenciais é a compreensão de que as organizações estão imersas dentro de um contexto institucional e técnico, de forma que elas não precisam apenas de recursos para sobreviver, mas também de legitimidade social (SCOTT, 2008); tendo, deste modo, a sua estrutura e lógica de ação permeada por normas e valores institucionalizados na sociedade (MEYER; ROWAN, 1977, DIMAGGIO; POWELL, 1983). De acordo com Palmer, Biggart e Dick (2008), entre as principais contribuições da teoria institucional estão às explicações do porque as organizações tendem a se tornarem parecidas e porque as organizações adotam práticas organizacionais que pertencem a outro contexto.

2.1.1 Instituições

O que é uma Instituição? Essa é uma pergunta a qual diferentes pensadores na sociologia, economia e política, dentro de uma abordagem institucional, tem tentado responder (DIMAGGIO; POWELL, 1991, SCOTT, 2008, HALL; TAYLOR, 2003). No âmbito da teoria das organizações, a dificuldade de precisão conceitual

também acontece. Tolbert e Zucker (1996) criticaram a falta de consenso em torno de conceitos chaves da teoria institucional, o que dificultava estabelecimento de quais eram, de fato, as contribuições institucionalistas para os estudos organizacionais. Tal dissenso ainda persiste mesmo ela tendo entrado para o *mainstream* dos estudos organizacionais (GREENWOOD *et al*, 2008). Para Gonçalves e Machado-da-Silva (2001), a falta de consenso reflete justamente as diferentes possibilidades de origem, econômica, política e sociológica, da teoria institucional para análise organizacional.

Reconhecendo essa multiplicidade Scott (2008) defende uma definição de instituição que possa abranger os argumentos utilizados nessas três diferentes perspectivas. Segundo o autor, instituições são “elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos que, associados a atividades e recursos, provém estabilidade e significado à vida social” (SCOTT, 2008, p. 48, tradução livre). Por outro lado, autores como Tolbert e Zucker (1996), Phillips e Malhotra (2008) e Greenwood *et al* (2008) defendem um conceito de instituição pautado apenas sobre os pilares cognitivos e normativos. Tolbert e Zucker (1996) e Phillips e Malhotra (2008) tem como base a definição de Berger e Luckmann (1976, p. 89) de instituição – “uma tipificação recíproca de ações habituais por tipos de atores”, como estruturas cognitivas. Já Greenwood *et al* (2008) definem instituição com base nas publicações institucionalistas realizadas nos últimos 30 anos. De acordo com Greenwood *et al* (2008, p.4, tradução livre), instituições são “aqueles comportamentos sociais repetitivos que são, em maior ou menor grau, tomados como verdadeiros, sustentados por sistemas normativos e estruturas cognitivas, que fornecem significados para as trocas sociais e assim habilitam a auto-reprodução da ordem social”.

Isso posto, na presente pesquisa se compreende instituições como aqueles padrões de comportamento (práticas)² sociais repetitivos (ou (re)produzidos), que são *em algum grau tomados como verdadeiros* (GREENWOOD *et al*, 2008), constituídos por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que conferem significado e estabilidade à vida social (SCOTT, 2008) e, por isso, se estendem através do tempo e do espaço (GIDDENS, 2009).

² Nesta pesquisa os termos padrões e práticas são utilizados apenas para se referir a uma instituição. Já para se referir a práticas organizacionais são utilizados os termos ação, atividades e esforço.

Convém ressaltar a relatividade na utilização do conceito de instituição, na medida em que diferentes pesquisadores adotam diferentes objetos para análise³ (JEPPERSON, 1991). Segundo Jepperson (1991), diferentes fenômenos sociais podem representar uma instituição dependendo do seu contexto de análise. Para o autor, uma prática pode ser uma instituição de determinado contexto; ou dentro de um sistema de vários níveis, os níveis primários podem representar uma instituição aos demais; ou dentro de um relacionamento uma instituição pode representar aspecto específico desse; e pode estar relacionada à centralidade, em uma relação de algo central com questões periféricas.

Como referido anteriormente, na perspectiva de Scott (2008) as instituições são constituídas por três elementos, denominados pilares, regulativo, normativo e cultural-cognitivo. Os pilares formam um contínuo que vai do consciente para o inconsciente, do que é imposto legalmente ao que é dado como verdadeiro. No entanto, Scott (2008) adverte que os três pilares empiricamente se encontram interligado, muito embora, o pesquisador possa dar ênfase a um pilar específico. No quadro 1 são apresentados os três pilares.

	Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Base da conformidade	Utilidade	Obrigações sociais	Pressupostos, compreensões compartilhadas
Base da ordem	Regras regulativas	Comprometimento esperado	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adaptação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, Leis e Sanções	Certificação e Aceitação	Crenças comuns, lógicas de ação compartilhadas e isomorfismo
Sentimento	Culpa e inocência	Vergonha e honra	Certeza e confusão
Base da legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente suportado e conceitualmente correto

Quadro 1 – os três pilares da instituição

Fonte: Scott (2008, p. 51)

O pilar regulativo é o aspecto mais evidente das instituições, pois se encontra ligado ao fato que as instituições constroem e regularizam o comportamento dos

³ Muito embora, a argumentação de Jepperson (1991) seja convidativa, pois possibilita uma acomodação quanto à precisão conceitual, deixamos aqui a questão: será que uma instituição é relativa ao que o pesquisador se propõe analisar ou a instituição é um fenômeno social que aparece em diferentes níveis de análise! Uma vez que a instituição parece estar no ambiente (MEYER; ROWAN, 1977), no campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), na organização (SELZNICK, 1971) e nas práticas organizacionais (OLIVER, 1992 e ZILBER, 2002)?!

atores sociais. Segundo Scott (2008), o pilar regulativo envolve a capacidade de se estabelecer regras e inspecionar a conformidade dos outros para com aquelas, e, a necessária, manipulação de sanções na tentativa de influenciar o comportamento futuro. Esse processo pode operar tanto por meio de mecanismos de coerções formais ou informais.

O pilar normativo introduz uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória dentro da vida social. Para Scott (2008), o sistema normativo inclui tanto valores como normas, sendo que os valores são concepções de preferência ou desejo, que em conjunto permitem a construção de padrões para a comparação e a avaliação das estruturas e dos comportamentos existentes, e as normas especificam como coisas deveriam ser feitas, definem os meios legítimos para a perseguição de valores fins. Desta forma, é no pilar normativo que se definem as metas ou objetivos a serem perseguidos e os comportamentos adequados para esse fim para determinado ator social (SCOTT, 2008).

Por fim, o pilar cultural-cognitivo destaca o compartilhamento de concepções que constituem a natureza da realidade social e os esquemas por meio dos quais os significados são produzidos (SCOTT, 2008). Neste sentido, se reconhece a dimensão cognitiva da existência humana, isto é, que a mediação entre o mundo externo de estímulos e a respostas dos organismos individuais é realizada por uma coleção de símbolos internalizados de representação do mundo que surgem, são mantidos e transformados no decorrer das interações sociais (SCOTT, 2008). Além disso, nesse pilar se reconhece que processos interpretativos internos são formados por quadros culturais externos e que os papéis sociais são desenvolvidos em contextos localizados como padrões de ação repetitivos que são gradativamente habitualizados alcançando o status de verdadeiro (SCOTT, 2008)

Segundo Scott (2008), cada um dos três pilares confere uma base para a legitimidade, ainda que de diferentes formas. O regulatório enfatiza a conformidade com as regras. Já a concepção normativa aponta uma base mais profunda para obter legitimidade. Os controles normativos são mais predispostos à internalização do que os controles regulativos, e os incentivos para a conformidade são recompensas tanto intrínsecas e extrínsecas. A visão cultural cognitiva aponta a legitimidade advinda da adoção de um esquema de referência ou da definição de situações comuns. O modo cultural cognitivo é o mais profundo, pois se baseia nos entendimentos pré-concebidos ou tidos como certos.

Independentemente do pilar privilegiado, as instituições podem ser estudadas tanto como uma propriedade quanto como um processo. Os principais estudos de processos institucionais são a institucionalização, a desinstitucionalização e a reinstitucionalização (SCOTT, 2008), mas pode-se considerar também, dependendo do design metodológico da pesquisa, o empreendedorismo institucional, os estudos sobre difusão e tradução e de mudança como representativos de pesquisas interessadas na compreensão desses processos. Igualmente ao conceito de instituição, a conceituação e o estudo da institucionalização estão estreitamente relacionados à perspectiva teórica adota pelo pesquisador, o que se reflete na variedade de modelos existentes na literatura. Esses modelos são explorados na próxima seção.

2.1.2 Institucionalização

O primeiro estudo a tratar instituição como processo dentro do novo institucionalismo sociológico é o artigo *The role of institutionalization in cultural persistence* de Zucker (1977). Neste artigo, Zucker (1977) buscou demonstrar os efeitos que diferentes níveis de institucionalização de ações e significados causam na transmissão, manutenção e resistência a mudança de padrões institucionalizados. Neste artigo, a referida autora defendeu que institucionalização pode ser considerada “um processo em que atores individuais transmitem o que é socialmente definido como real ou uma variável-atributo, isto é, algum ponto no processo onde o significado de um ato pode ser definido como mais ou menos dado como verdadeiro nesta realidade social” (ZUCKER, 1977, p. 728, tradução livre)⁴.

Quase duas décadas mais tarde, Zucker (1991) e Tolbert e Zucker (1996) apresentavam que os estudos sobre institucionalização estavam restritos a abordagem variável-atributo, tratando a questão apenas como um estado qualitativo, em que as estruturas estão institucionalizadas ou não, defendendo uma virada para compreensão da institucionalização como processo. De lá para cá vários modelos foram propostos buscando explicar a sua dinâmica. Na próxima seção são

⁴ No presente trabalho ao se discutir institucionalização estará se referindo ao processo, enquanto que a perspectiva de variável-atributo é discutida como níveis de institucionalização.

apresentados os principais modelos de institucionalização apresentados na literatura.

Cabe ressaltar que esses modelos podem ser divididos em dois grupos. No primeiro, a institucionalização é compreendida como um processo cujo resultado final é uma instituição. Essa compreensão está presente, nos trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Selznick (1971), Tolbert e Zucker (1996), Scott (2008). Para Meyer e Rowan (1977, p. 341, tradução livre), a “institucionalização envolve o processo pelos quais os processos sociais, obrigações, ou ações vêm a tomar um *status* de regra no pensamento e na ação social”. No outro, a institucionalização é entendida como um processo inacabado, sem fim, em que a instituição é continuamente (re)criada. Nesta perspectiva, ela varia em níveis de profundidade, de extensão, de legitimidade, de acreditação⁵ e significados (BERGER; LUCKMANN, 1976, BARLEY; TOLBERT, 1997, ZILBER, 2006, MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, COLYVAS, POWELL, 2006). Para Barley e Tolbert (1997, p.100, tradução livre), a institucionalização “é um processo contínuo que só pode ser observado através do tempo”.

2.1.2.1 Modelos de institucionalização

Diversos modelos de institucionalização estão presentes na literatura de teoria institucional utilizada na análise organizacional. Dessa forma, os modelos apresentados no presente trabalho, sumarizados no quadro abaixo, representam os principais modelos utilizados no estudo da institucionalização dentro do institucionalismo organizacional.

Proponentes	Escopo	Base teórica	Definição	Elementos-chaves
SELZNICK, P.	Com fim	Funcionalismo	"o significado mais importante de institucionalizar seja infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa"(SELZNICK, 1972, P. 15)	Pressões externas, pressões internas, líderes, comprometimento

⁵ Taken-for-grantedness

TOLBERT, P.; ZUCKER, L.	Com fim	Fenomenologia social	Um processo composto por uma sequência de habitualização, objetificação e sedimentação, que resultam na criação de uma instituição (TOLBERT; ZUCKER, 1996)	habitualização, objetificação, sedimentação
SCOTT, W.R.	Com fim	Funcionalismo	um processo guiado por três mecanismos e que resulta na criação de uma instituição (SCOTT, 2008)	retorno crescentes, aumento do comprometimento, aumento da objetificação.
PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.; HARDY, C.	Contínuo	Análise do discurso	Um processo no qual ações produzem textos, que são consumidos e incorporados a discursos, passando assim a limitar as possibilidades de ação social (PHILLIPS, LAWRENCE, HARDY, 2004)	Ações, textos e discursos
BARLEY, S.; TOLBERT, P.	Contínuo	Teoria da estruturação	um processo de interação entre o domínio institucional e o domínio da ação, mediados pelos scripts, que levam a (re)produção institucional (BARLEY; TOLBERT, 1997)	Instituição, scripts, ações
ZILBER, T.	Contínuo	Análise Narrativa	Um processo em que as práticas (material e significação) contidos na contextualidade institucional são traduzidas pelos atores no fluxo do seu cotidiano (ZILBER, 2006).	Contexto, interpretação, tradução, significação, negociação

Quadro 2 – modelos de institucionalização
Fonte: elaborado pelo autor

2.1.2.1.1 Modelo de institucionalização de Selznick (1972)

Philip Selznick foi um dos primeiros institucionalistas a se dedicar a análise organizacional, suas ideias foram fortemente influenciadas pelos trabalhos de Robert Merton (SCOTT, 2008). A sua compreensão da institucionalização encontrasse assentada, principalmente, sobre o funcionalismo.

Um ponto basilar na compreensão da institucionalização em Selznick (1972) é compreender a diferença entre organizações e instituições. Organizações são, para o autor, um sistema de regras e objetivos, em que “tarefas, poderes e normas de procedimento são estabelecidos de acordo com algum critério oficialmente aprovado”, delineando “um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida”, através de um exercício de

engenharia, subordinado a racionalidade e a disciplina (SELZNICK, 1972, p. 5). Enquanto, as instituições referem-se a organizações com uma história “composta de fórmulas de responder a pressões internas e externas através de modos visíveis e que se repetem” (SELZNICK, 1972, p. 14), em virtude, dos compromissos assumidos de satisfação de necessidades de grupos internos e externos, que garantem uma maior estabilidade social a organização, mas reduzem a sua flexibilidade. De acordo com Selznick (1972), quanto mais agregador for à instituição, no sentido de integridade e aspirações dos grupos, maior valor ela terá por si mesma.

A institucionalização é um processo, no qual a organização se torna uma instituição. “É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente” (SELZNICK, 1972, p. 14). Sobre a institucionalização, Selznick (1972, p. 15) acrescenta, “talvez, o significado mais importante de institucionalizar seja infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa”. Neste sentido, a institucionalização pode ser considerada como um processo de definição de Quem é a organização? Quais os caminhos apropriados para ela? Em outras palavras, a institucionalização é o processo de constituição do caráter organizacional (SELZNICK, 1972).

A definição do caráter organizacional é resultante de influências externas e internas a organização. No tocante a influência do meio social, Selznick (1972) destaca que as organizações através de suas atividades satisfazem necessidades ocultas das comunidades nas quais ela está inserida, mesmo estas não sendo reconhecidas ou expressas pelas pessoas envolvidas. A partir daí, grupos externos passam a tentar influenciar as atividades organizacionais. Por um lado, as organizações podem buscar se conservar intactas a essa influência ou, por outro, elas podem reconhecer a sua dependência a forças exteriores mudando o seu autoconceito, o que acarreta alterações a sua estrutura e atividades organizacionais.

Na dinâmica das pressões internas, Selznick (1972) elenca três questões que influenciam as organizações. A primeira refere-se ao desenvolvimento de ideologias administrativas como um resultado de planos conscientes e inconscientes de comunicação e autodefesa, que ajudam na formação de um corpo de empregados homogêneo e asseguram a continuidade institucional. A segunda se refere à criação

e a proteção de elites dentro das organizações. As elites possuem um importante papel na construção e proteção dos valores a serem institucionalizados, uma vez que ajudam estabelecer a autoconsciência e a confiança nos dirigentes organizacionais, atuais e potenciais. Por último, Selznick (1972) elenca o aparecimento de grupos com interesses competidores dentro da organização que buscam tornar-se a influência dominante.

Muito embora, a institucionalização ocorra naturalmente, na visão de Selznick (1972), esse processo é orientado por líderes institucionais, que possuem como principal encargo definir os valores especiais e uma competência particular à organização, principalmente, em períodos nos quais há uma maior liberdade de escolha, tais como: período de reestruturações ou crises. Nas palavras de Selznick (1972, p. 21)

O líder é um agente de institucionalização que oferece orientação a um processo que, de outra maneira, ocorreria mais casualmente ou estaria mais sujeito aos acidentes e circunstâncias da história. Com isso não queremos dizer que o líder é livre para agir como bem entende, moldando a organização de acordo com a sua vontade, guiado apenas por sua imaginação... [mas] um perito na promoção e proteção de valores. (SELZNICK, 1972, p. 23-24)

2.1.2.1.2 Modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1996)

Tolbert e Zucker (1996) se fundamentam na fenomenologia social de Schutz (1962, 1967) e Berger e Luckmann (1976), para formularem o seu modelo de institucionalização. Tolbert e Zucker (1996) também foram influenciadas pelos trabalhos de Zucker (1977) e Zucker (1991), que defendiam a necessidade de se visualizar os diferentes níveis de institucionalização durante esse processo.

De acordo com Tolbert e Zucker (1996), a institucionalização é o processo pelo qual os significados produzidos durante a interação social são tomados como um fato exterior aos atores que produziram. Esse é

um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros. Uma instituição, o resultado ou o estágio final de um processo de institucionalização, é definido como 'uma tipificação de ações tornadas

habituais por tipos específicos de atores' (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204)

Convém ressaltar a preocupação das autoras em transporem as ideias de Berger e Luckmann do nível individual para o organizacional. Na figura 1 encontra-se a representação gráfica do modelo proposto pelas autoras.

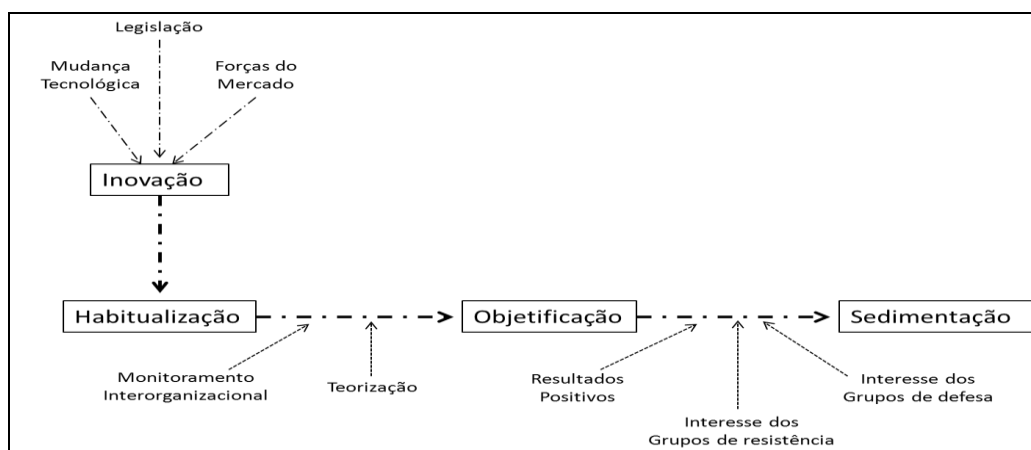


Figura 1 – modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207)

Para Tolbert e Zucker (1999), as inovações no comportamento das organizações possuem três origens principais, que são: tecnológica, legislativa e alterações nas forças do mercado. Em resposta a essas mudanças os atores nas organizações inovam, propondo novas idéias, soluções, e práticas organizacionais (SCOTT, 2008). Após as inovações realizadas pelos atores, começa um processo de habitualização, isto é, “desenvolvimento de comportamentos padronizados para a solução de problemas e a associação de tais comportamentos a estímulos particulares” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p.205). Em âmbito organizacional, a habitualização “envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos organizacionais” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p.206). De acordo com as autoras, as respostas fornecidas estão em um nível de pré-institucionalização, em que um determinado padrão de resposta encontra-se circunscrito a um grupo limitado de organizações similares ou interconectadas e as estruturas tendem a ser relativamente menos permanente (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O segundo passo para um padrão de resposta mais permanente e disseminado, ocorre através da objetificação, isto é, “o desenvolvimento de

significados gerais socialmente compartilhados ligados a esses comportamentos, um desenvolvimento necessário para a transposição de ações para contextos além de seu ponto de origem (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 205)". No tocante, ao contexto organizacional a objetificação ocorre principalmente através da criação de um consenso entre os tomadores de decisões dentro das organizações, quanto ao valor dos novos padrões gerados. Esse consenso emerge a partir de dois mecanismos, que são: a monitoração interorganizacional e a teorização.

No primeiro, a objetificação decorre da postura das organizações em monitorar os seus competidores através de uma variedade de fontes (noticiários, revistas etc.) e dos esforços para aumentar a sua competitividade relativa. Esse monitoramento permite a organização avaliar os resultados obtidos por concorrentes a partir da utilização dos novos padrões, possibilitando o surgimento de uma compreensão compartilhada, ou generalizada, do desempenho dessas novas respostas, reduzindo o risco percebido de adoção desses padrões (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

No outro, a objetificação é fruto do trabalho dos "defensores"⁶, a teorização. Esses defensores procuram construir uma base normativa para sustentação desses padrões, através da definição de um problema organizacional genérico, incluindo os atores envolvidos, e propondo e justificando um arranjo ou padrão como solução para esse problema, a partir de bases lógicas ou empíricas de argumentação (TOLBERT; ZUCKER, 1999). A atuação dos defensores no processo de institucionalização é mais provável em situações que apresentem um mercado potencial de consumo da inovação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Durante essa fase, os novos padrões adquirem um nível de semi-institucionalizado uma vez que há um aumento da difusão e da legitimidade, à medida que passam para um estado normativo (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Nesse estágio, os adotantes são heterogêneos, por outro lado, diminui a variação na qual esses padrões são introduzidos dentro das organizações (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

O último estágio do processo de institucionalização e que leva a cristalização da instituição é a sedimentação. Segundo Tolbert e Zucker (1999, p. 209), esse processo se apóia fundamentalmente "na continuidade histórica da estrutura e,

⁶ No inglês "Champion". Dacin e Dacin (2008) apresentam esses atores como representantes da instituição.

especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização”, passando pela experiência de exteriorização – experimentação das coisas como fatos que possuem vida própria. Para tanto, é preciso que esse o novo padrão institucionalizado tenha uma continuidade histórica e estabilidade dentro da organização. Três fatores são elencados pelas autoras como elementos dinamizadores do processo de sedimentação. De um lado se têm “a existência de um conjunto de atores que são, de algum modo, afetados adversamente pelas estruturas e assim são capazes de se mobilizarem coletivamente contra elas” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 210). Do outro, a existência de conjunto de atores que defendem esse novo padrão. Entre eles, se encontra como elemento da sedimentação os resultados produzidos por esse novo padrão institucionalizado, uma vez que há uma relação inversa entre resultado e a possibilidade de contestação dos novos padrões (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Por fim, cabe ressaltar que embora Tolbert e Zucker (1999) tenham nesse modelo buscado seguir as proposições realizadas por Berger e Luckmann (1976), elas submetem as idéias destes a uma lógica linear seqüencial que não se encontra presente na obra daqueles autores. Conforme observado na seguinte passagem

no que diz respeito ao fenômeno social, estes momentos [habitualização, objetivação e sedimentação] *não* devem ser pensados como ocorrendo em uma sequência temporal. Ao contrário, a sociedade e cada uma de suas partes são simultaneamente caracterizadas por estes três momentos, de tal modo que qualquer análise que considere apenas um ou dois deles é insuficiente. (BERGER; LUCKMANN, 1976, p. 173, *itálicos no original*)

2.1.2.1.3 Modelo de institucionalização de Scott (2008)

W. Richard Scott é um dos principais autores na teoria institucional, muito em virtude do seu trabalho de sistematização da teoria, especialmente, seu livro *Institutions and Organizations* (1995, 2001, 2008). Segundo Scott (2008), uma maneira de entender como e por que a institucionalização ocorre é se focar nos mecanismos que guiam esse processo. Por mecanismo o autor compreende uma “classe delimitada de eventos que alteram a relação entre um conjunto de elementos

particulares em um caminho idêntico ou estreitamente similares em uma variedade de situações” (SCOTT, 2008, p. 112, tradução livre).

O processo de institucionalização é baseado sobre três mecanismos, e cada um deles está associado a um pilar institucional proposto pelo autor. A descrição desses mecanismos que guiam a institucionalização corresponde a compilações de modelos existentes desse processo na literatura alinhados a um determinado pilar. Desta forma, os mecanismos descritos como associados ao pilar normativo e cultural-cognitivo são, respectivamente, os modelos de institucionalização de Selznick (1972) e Tolbert e Zucker (1996), que representam os pilares normativos e cultural-cognitivo. Sendo assim, descrevemos o terceiro mecanismo, associado ao pilar regulativo, o aumento de retornos.

De acordo com Scott (2008), esse mecanismo, que tem sua origem no institucionalismo econômico, explica a institucionalização baseada em um processo de *feedback* positivos, destacando o papel dos incentivos como uma força motivadora na vida social.

Muito embora, esse modelo tenha sido desenvolvido para explicar as trajetórias tecnológicas, North (*apud* Scott (2008) argumenta que a sua aplicação é mais adequada as instituições do que as próprias tecnologias. Na experiência das trajetórias tecnológicas, Arthur (*apud* Scott, 2008) observou que sobre certas condições específicas tecnologias se desenvolvem de uma maneira que dificilmente é possível rever o seu curso ou considerar outra abordagem alternativa, mesmo que ela represente uma solução superior que a utilizada.

Nessas condições, “o desenvolvimento futuro em uma mesma direção é recompensado, uma vez que os custos para trocar por uma alternativa se elevam no decorrer do tempo” (SCOTT, 2008, p. 122, tradução livre). De acordo com Scott (2008), quatro são as condições que suportam o processo de retornos positivos, são eles:

- a) Presença de altos custos de configuração: quando uma abordagem está disponível o desenvolvimento de alternativas envolve altos custos adicionais;
- b) Efeitos de aprendizagem: indivíduos que investiram tempo e esforços na aprendizagem de uma abordagem particular são relutantes na aceitação de novas alternativas.
- c) Efeitos de coordenação: vantagens múltiplas são adicionadas ao usuário, quando outros passam a adotar a mesma opção.

- d) Adaptações de expectativas: participantes que não adotaram uma abordagem ficam mais inclinados a adotá-las quando percebem que uma abordagem é largamente aceita.

Além dessas condições, outros fatores incidem sobre esse processo, tais como o número de soluções disponíveis, adoção de tecnologias inferiores, dificuldade de se escolher entre as alternativas existentes, e a primazia dos eventos que ocorreram no início do desenvolvimento das soluções sobre os acontecimentos posteriores (SCOTT, 2008).

Cabe destacar a perspectiva de Scott (2008) a respeito do relacionamento entre os três mecanismos. Para o autor, através dos mecanismos diferentes “aspectos das instituições são privilegiados e diferentes mecanismos são invocados, esses argumentos não estão necessariamente em conflito. Institucionalizações robustas são provavelmente o produto de múltiplos mecanismos que interagem e se reforçam” (SCOTT, 2008, p. 127-128, tradução livre).

2.1.2.1.4 Modelo de institucionalização de Phillips, Lawrence e Hardy (2004)

Phillips, Lawrence e Hardy (2004) partem da compreensão de Berger e Luckmann que o processo de institucionalização ocorre quando atores interagem e possibilitam o surgimento de definições de realidades compartilhadas, por meio do uso da linguagem. Se valendo desse entendimento, Phillips, Lawrence e Hardy (2004) exploram a relação entre instituição e linguagem empregando a análise do discurso, mais especificamente, a análise crítica do discurso, enfatizando o relacionamento entre discurso e a ação social através da produção e do consumo de textos.

Na perspectiva de Phillips, Lawrence e Hardy (2004), toda instituição é uma construção social discursiva, ela é um discurso. Assim, ao invés de definir o conceito de instituição “em termos de padrões de ação, os autores acreditam que elas são constituídas por discursos e que não é a ação por si que provém à base para a institucionalização, mas, antes, os textos que as descrevem e as comunicam” (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004, p. 635, tradução livre).

Um discurso, segundo Phillips, Lawrence e Hardy (2004, p. 636, tradução livre), é “um sistema de declarações que constroem um objeto [...] regulando os modos de falar sobre um determinado tópico, definindo um caminho aceitável e inteligível de se falar, escrever ou de conduzir a si próprio”. Neste sentido, eles não somente descrevem coisas, mas fazem as coisas. A constituição dos discursos se dá através da estruturação de coleções de textos significativos. Por textos os autores entendem não somente transcrições escritas, mas “qualquer domínio de expressão simbólica que requeira um meio físico e que permite a sua estocagem permanente” (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004, p. 634, tradução livre). Neste sentido, para um texto ser gerado é preciso que além de falado, escrito ou expresso de alguma forma, ele tome uma forma material e se torne acessível a outros (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

Para Phillips, Lawrence e Hardy (2004),

usando a perspectiva do discurso, nós concebemos as instituições como construídas primeiramente através da produção de textos, antes que diretamente através das ações. Ações não são facilmente acessíveis para várias leituras de múltiplos indivíduos que são necessárias para se organizar as idéias que serão transmitidas através do tempo e do espaço. Os textos, entretanto, possibilitam. Textos permitem que o pensamento e ação se transcendam a essência transitória características dos processos sociais (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004, p. 638, tradução livre)

Neste sentido, as instituições são constituídas por coleções estruturadas de textos existentes em um campo particular e que produzem as categorias sociais e as normas que formam a compreensão e o comportamento dos atores (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

Phillips, Lawrence e Hardy (2004) definem institucionalização como um processo social pelo qual indivíduos passam a aceitar e compartilhar uma definição da realidade social. Na perspectiva do discurso, a institucionalização não ocorre através da simples imitação de uma ação imediatamente observada, mas pela criação de textos de suporte que variam de descrições de conversas entre colegas de trabalho a artigos especializados de revistas científicas. Tais textos passam a exercer os papéis de mecanismos miméticos, normativos e coercitivos nesse processo.

A figura 2 representa o modelo discursivo de institucionalização proposto pelos autores. Nele os autores caracterizam as etapas e fatores desse processo. A

primeira delas é a identificação das ações que possuem a capacidade de gerar novos textos significativos, através de dois parâmetros. O primeiro é a sua capacidade de perturbar a legitimidade de um discurso e o outro de desencadear processos de sensemaking.

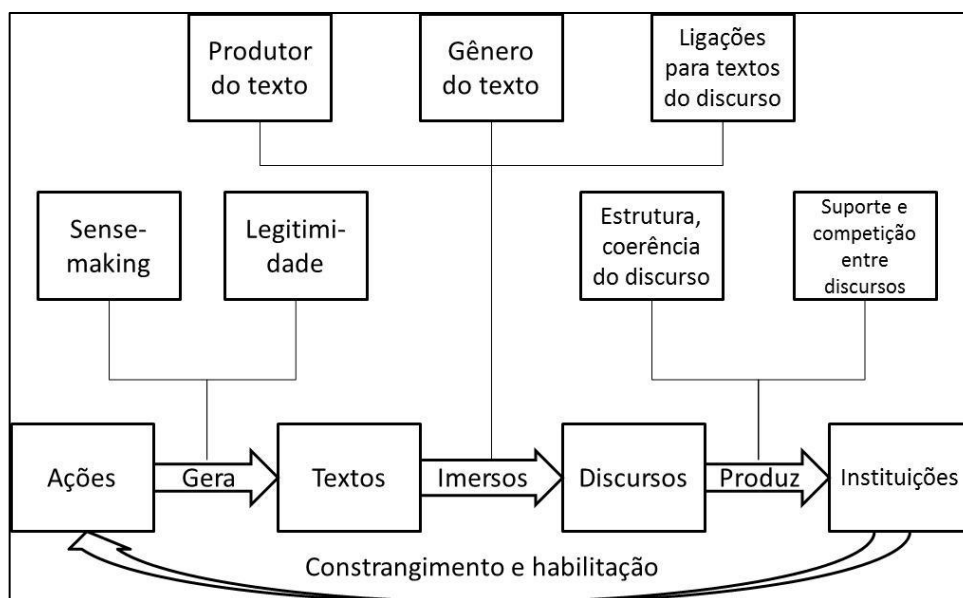


Figura 2 – modelo discursivo de institucionalização
Fonte: Phillips, Lawrence e Hardy (2004, p. 641)

Após as ações, os autores identificam quais as categorias de textos que podem criar ou afetar um discurso existente. Um primeiro condicionante desse impacto é a legitimidade do produtor do texto, de modo que quanto mais direito para falar, controle de recursos, autoridade formal ou centralidade na rede de relacionamentos dentro do campo organizacional, maiores são a probabilidade desse texto alterar ou gerar um novo discurso. Outro condicionante é o gênero do texto. Um gênero refere-se “a tipos reconhecidos de comunicação caracterizados por convenções particulares e invocados como resposta para um recorrente conjunto de circunstâncias” (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004, p. 643, tradução livre). Sendo assim, quanto mais um gênero é reconhecido, interpretado e utilizado em outras organizações, maior é a probabilidade do texto causar alterações no discurso, uma vez que gêneros são apropriados a momentos e situações. Um último condicionante desse efeito é a relação do texto com os textos que compõem os discursos existentes. Quanto mais semelhante um texto é dos outros que formam o discurso maior é sua possibilidade de causar um efeito (PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

Por fim, Phillips, Lawrence e Hardy (2004) apresentam quais as condições internas e externas que influenciam o discurso a se tornar uma instituição. O aspecto interno envolve a coerência e a organizações dos textos dentro do discurso, de modo que discursos mais coerentes e estruturados podem se tornar uma instituição, por transmitir uma visão unificada de um determinado aspecto da realidade social. No tocante as questões externas, o jogo de complementaridade e oposição entre discursos, indica quais destes podem tornar-se uma instituição.

2.1.2.1.5 Modelo de institucionalização de Barley e Tolbert (1997)

Barley e Tolbert (1997) se fundamentam na teoria da estruturação giddensiana para desenvolver um modelo de institucionalização que possibilite visualizar a relação entre instituição e a ação social dos atores e que conserve ao conceito de instituição a possibilidade de mudança.

O conceito de instituição, para Barley e Tolbert (1997), deveria possibilitar aos pesquisadores examinar a mudança e a reprodução das instituições como um processo geral, contínuo e historicamente imerso. Observando esses requisitos, os autores, definem instituição como “tipificações e regras compartilhadas que identificam categorias de atores sociais e suas atividades e relacionamentos apropriados” (BARLEY; TOLBERT, 1997, p. 96, tradução livre). Consoante com Tolbert e Zucker (1996), os autores destacam que as instituições variam em seu efeito sobre o comportamento e seu poder normativo, mas que essa variação depende do tempo no qual uma instituição está presente em determinado lugar e a abrangência e a profundidade de sua aceitação pelos membros de uma coletividade (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Seguindo ótica estruturacionista, Barley e Tolbert (1997) tratam as instituições como produto e condicionante da ação humana. Dessa forma, a institucionalização ocorre através do relacionamento entre o domínio institucional e o domínio da ação. Em que o domínio institucional representa o conjunto de regras e tipificações existentes, que derivam do processo de acumulação histórica da ação e interação. Ao passo que, o domínio da ação se refere para o arranjo atual das pessoas, objetos e eventos que o fluxo da vida social revela minuto a minuto.

Na teoria da estruturação, a interação entre esses domínios é realizada pelo que Giddens denomina de modalidades, que estão presentes nos estoques de conhecimento prático. Entretanto, Barley e Tolbert (1997) propõem para o estudo da institucionalização a utilização do conceito de *scripts*, pois estes são empiricamente observáveis no comportamento dos atores. Segundo os autores, é útil pensar que no fluxo cotidiano das atividades as instituições são possibilitadas por meio dos scripts, tomados como regularidades no comportamento, ao invés de modelos mentais ou planos, seguindo o que Goffman (1983) chama de ordem da interação (BARLEY; TOLBERT, 1997).

Partindo desses pressupostos, Barley e Tolbert (1987) apresentam um modelo de institucionalização (FIGURA 3) como um processo contínuo cuja operacionalização só pode ser realizada através do tempo, uma vez que as instituições constroem o comportamento dos atores sincronicamente, enquanto os comportamentos constituem, seja através da manutenção ou modificação, a instituição diacronicamente.

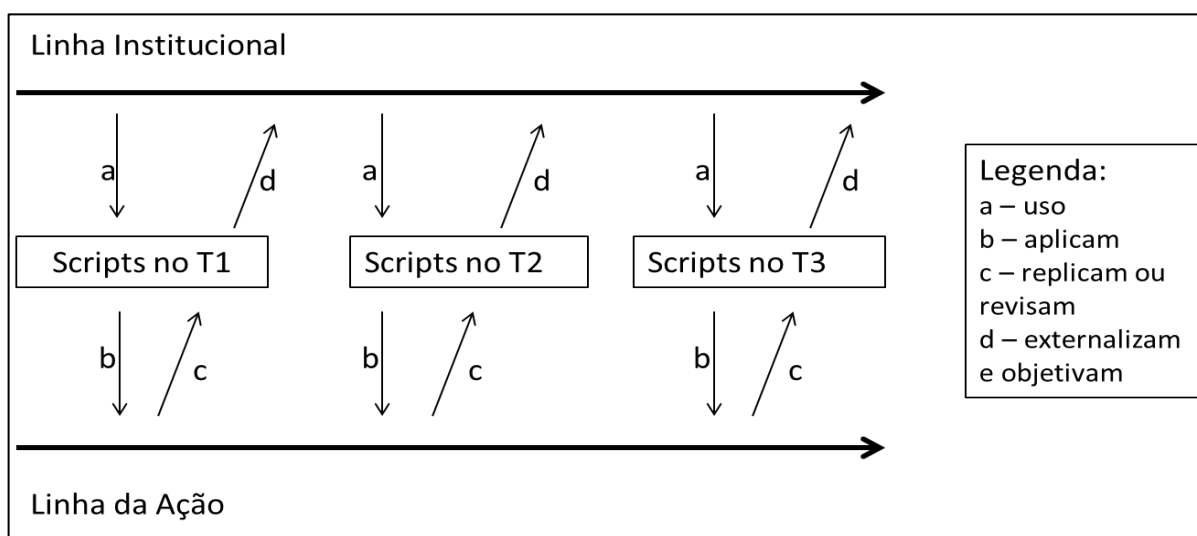


Figura 3 - modelo sequencial de institucionalização
Fonte: Barley e Tolbert (1997, p. 101)

Nesse modelo as setas horizontais são as extensões temporais da estrutura social, isto é, o domínio institucional e o domínio da ação. As setas verticais, por sua vez, representam a dualidade da estrutura, onde as setas verticais são os constrangimentos institucionais à ação, enquanto as diagonais representam a manutenção ou modificação daquela por esta.

No primeiro momento (a) acontece o *encoding* dos princípios institucionais nos *scripts* para serem usados em situações específicas e no segundo momento (b) da institucionalização os atores aplicam os *scripts* que possuem os princípios institucionais. Na visão de Barley e Tolbert (1997), aplicar um *script* pode ser ou não ser uma escolha estratégica ou uma escolha consciente das alternativas. “Em muitos casos, a aplicação não envolve conscientização ou intencionalidade: os atores simplesmente se comportam de acordo com sua percepção de como as coisas são” (BARLEY; TOLBERT, 1997, p.102, tradução livre). No entanto, a modificação de uma instituição demanda uma escolha consciente, ao contrário da reprodução das instituições.

O terceiro momento (c) é o grau com que o comportamento revisa ou reaplica os *scripts* que organizam a ação. Na maior parte das circunstâncias, uma alteração intencional dos *scripts* possui maior probabilidade de levar à mudança institucional do que os desvios inconscientes ou não intencionais. Entretanto, Barley e Tolbert (1997) ressaltam que as alterações que partem dos atores sociais podem ser barradas por outros que têm interesse na permanência do *status quo*. Sendo assim, os autores acreditam que uma mudança contextual, uma crise, pode servir de estímulo para que os atores reavaliem os recursos e os padrões institucionalizados de comportamento. Por fim, no quarto momento (d) da institucionalização ocorre a objetivação e externalização dos padrões de comportamento e interações produzidas durante um dado período em questão, o que passa por uma dissociação dos padrões de ação de atores e das circunstâncias históricas particulares, de modo que os interesses dos atores vão se obscurecendo a medida que o padrão adquire uma qualidade de fato. Cabe destacar que Barley e Tolbert (1997) ressaltam que para observar uma mudança social é necessário que sejam analisados T1, T2 e T3, bem como a reincidência da mudança no T+1, de forma sistemática.

2.1.2.1.6 Modelo de institucionalização de Zilber (2002, 2006, 2008)

Diferentemente dos outros modelos apresentados, Zilber (2002, 2006, 2008) não têm como objetivo entender a institucionalização como um processo no qual as práticas se tornam cada vez mais aceitas, legítimas e se espalham através de um

campo organizacional ou dentro de uma organização. Seu interesse repousa em compreender a dinâmica simbólica atreladas a esse processo (ZILBER, 2002, 2006, 2008). Para tanto, a autora toma como base os trabalhos de Latour (1986) e Czarniawska e Sevón (1996), utilizando a análise narrativa, mais especificamente, à metáfora da tradução para essa tarefa.

De acordo com Zilber (2008), a ênfase nos significados possibilita compreender a institucionalização como um processo específico antes que governado por leis universais. Neste sentido, a institucionalização está atrelada aos conteúdos específicos dos sistemas de significados envolvidos, considerando que uma “mesma estrutura ou prática institucionalizada pode ser infundida com diferentes significados por diferentes atores, e, por isso, tendo diferentes efeitos institucionais” (ZILBER, 2008, p. 155, tradução livre). Essa particularidade da institucionalização tem sua origem em três elementos.

O primeiro é a complexidade das conexões e interações que ocorrem entre a institucionalização e o ambiente significativo dentro do qual ela está imersa (ZILBER, 2008). Desta forma, para Zilber (2008), há uma relação entre o conteúdo específico de uma estrutura e prática institucional e os seus significados presentes em sistemas sociais maiores, como o campo organizacional e a sociedade, influenciam a dinâmica da institucionalização. A esse conjunto de interações Zilber (2008) denomina de contextualidade da instituição. Por outro lado, a dinamização dessa interação se dá através dos atores sociais. Segundo Zilber (2002), os significados constituintes da instituição não são tomados pelos atores desses contextos sociais maiores, ao invés disso são percebidos e compreendidos pelos atores sociais.

Segundo Zilber (2002), a institucionalização comporta dentro de si um processo político, pois a interpretação (percepção) das instituições e seus significados ocorre de forma heterogênea, sendo influenciada pelo interesse individual e as relações de poder. Os significados são “compreendidos como recursos institucionais, tanto possibilitados como constrangidos pelo contexto institucional” (ZILBER, 2008, p. 159, tradução livre), de modo que cada interpretação pode envolver alguma manipulação do significado, ajustando-o criativamente para representar o interesse dos atores. Nesta perspectiva, a atribuição de um significado (interpretação)

não é apenas um meio onde os esforços políticos tomam lugar, mas também um processo com resultados políticos. Interpretações hegemônicas podem influenciar as relações de poder dentro de uma organização, os serviços que a organização provê aos seus clientes, e impacta sobre e as relações com o ambiente (ZILBER, 2002, p. 237, tradução livre).

Em função da contextualidade e do processo político, Zilber (2008) compreende a institucionalização como fluída, dinâmica, um processo contínuo, um trabalho em progresso. Essa perspectiva abre a possibilidade de se atrelar a mudança institucional a própria institucionalização, uma vez que a sua dinâmica permite verificar como alterações na contextualidade institucional e no processo político reverberam no significado da instituição.

Em virtude desses elementos, Zilber (2006) propõe que a institucionalização seja compreendida como um processo de tradução dos significados das práticas (figura 4), ao invés de um processo de difusão de práticas através da imitação.

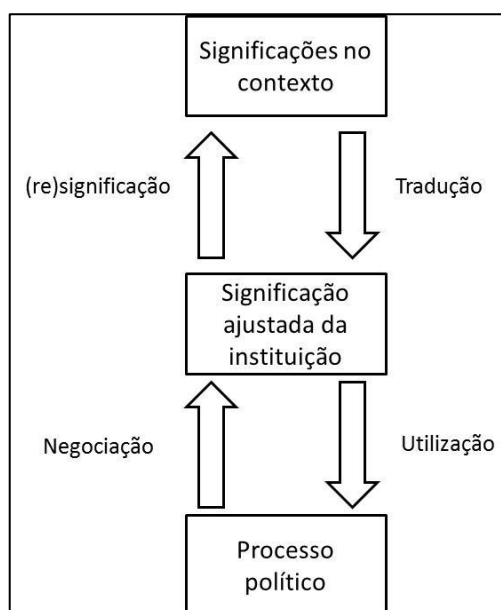


Figura 4 – modelo de institucionalização como tradução
Fonte: elaborado pelo autor com base em Zilber (2002, 2006, 2008).

A diferença de se estudar a institucionalização através da tradução, consiste no fato que

A metáfora da difusão vem da física e conota a transmissão de uma dada entidade para outra área, a metáfora da tradução vem da lingüística e denota uma interação que envolve negociação entre as partes e reformulação que é finalmente transmitida (institucionalizada). Então, ao contrário de pensar que estruturas fixas, praticas, e significados se movem através de fronteiras, nós trabalhamos com a transformação do objeto

material e sua significação no processo de seu movimento e adoção. (ZILBER, 2006, p. 283, tradução livre)

De acordo com Zilber (2008), muitos atores sociais não possuem um contato direto com a prática a ser adota, tendo contato apenas com as racionalizações dessa prática – estórias construídas por atores nas situações exemplares, precisando desse modo traduzir o conteúdo dessa racionalização para ajustá-lo a sua situação. Nessa perspectiva, a institucionalização ocorre na medida em que os significados contidos na contextualidade institucional são traduzidos pelos atores no fluxo do seu cotidiano.

2.1.3. Desinstitucionalização

Institucionalização e desinstitucionalização podem ser pesquisadas de forma independente uma da outra. Contudo, na realidade cotidiana esses processos ocorrem concomitantemente. Como afirma Scott (2008), as instituições não surgem no vácuo social, pois elas sempre desafiam e apropriam-se em diferentes níveis, das instituições anteriores e que foram substituídas. Neste sentido, a institucionalização de uma nova prática depende da desinstitucionalização de outra. Mas, se deve atentar que estamos falando de níveis desses processos e não de um modo total, uma vez que a institucionalização pode ocorrer de forma complementar uma prática já existente ou co-existir com uma prática em processo de desinstitucionalização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006).

O primeiro estudo sistemático sobre a desinstitucionalização surgiu, em 1992, com Oliver no artigo intitulado *The antecedents of desinstitutionalization*. Segundo Oliver (1992), desinstitucionalização é o processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional estabelecida ou institucionalizada desgasta-se ou descontinua. Com uma definição similar, Scott (2008) conceitua a desinstitucionalização como os processos pelos quais as instituições enfraquecem e desaparecem.

Oliver (1992) propõe um modelo para compreensão do processo de desinstitucionalização composto por pressões que afetam a estabilidade de uma

prática organizacional, fatores moderadores da velocidade desse processo e as etapas que levam a erosão ou descontinuidade das práticas (figura 5).

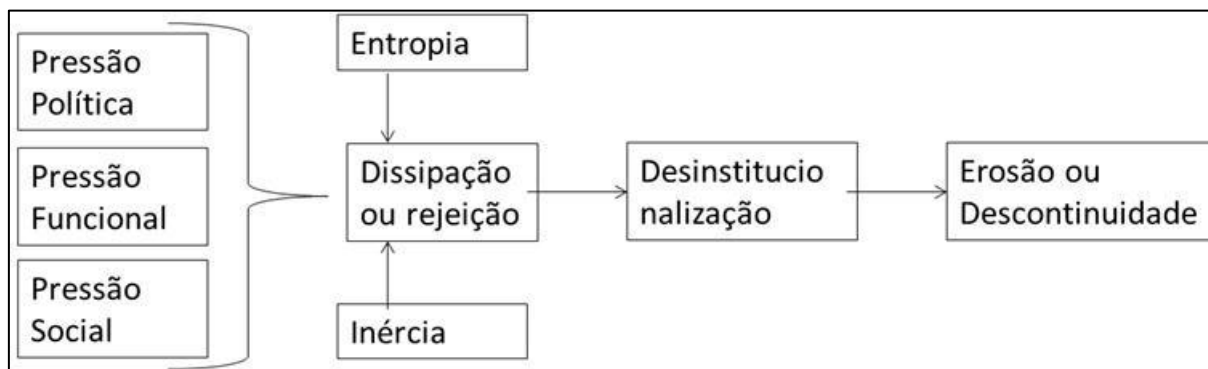


Figura 5 - processo de desinstitucionalização

Fonte: Oliver (1992, p.567)

Os processos de desinstitucionalização são desencadeados por pressões que questionam a legitimidade das práticas estabelecidas. Tais pressões podem ter origem dentro da organização como no seu ambiente e podem ser agrupadas em três tipos, a saber: pressão política, pressão social e pressão instrumental (funcional) (OLIVER, 1992).

As pressões políticas podem ter origem intra-organizacional, quando problemas de desempenho e crises organizacionais, resultam em perda de suporte as práticas estabelecidas; e pelo aumento do conflito de interesses internos, devido ao surgimento de empreendedores intra-organizacional que oferecem novas soluções para os problemas existentes ou pela sucessão de lideranças (OLIVER, 1992). O surgimento externo de pressões políticas está ligado às possíveis alterações nas fontes de dependência externa da organizacional, em que a necessidade de se obter legitimidade perante a nova fonte gera a desconfiança e a dúvida sobre as práticas existentes (OLIVER, 1992).

As pressões instrumentais (funcionais) consistem nas situações em que a prática institucionalizada é questionada devida sua utilidade econômica. Segundo Oliver (1992), tais pressões têm origem quando as recompensas institucionais para conformidade diminuem; quando se reduz a ambigüidade sobre os objetivos das organizações e suas especificações técnicas; a demanda por eficiência e recursos, em um ambiente mais competitivo, pode aumentar a incompatibilidade entre as dimensões técnicas e econômicas e a dimensão institucional; e quando eventos ou

dados ambientais desestabilizam ou violam os pressupostos e os princípios que formam a visão de mundo da organização.

Por fim, Oliver (1992) apresenta as pressões sociais que, muitas vezes, desestabilizam a legitimidade de uma prática sem que a organização tenha consciência ou controle sobre tais situações, sendo inclusive, a desestabilização contrária ao próprio interesse da organização em manter o *status quo*. As pressões sociais são motivadas pela fragmentação social e descontinuidades históricas, essas condições incluem situações como alta rotatividade, aumento da diversidade na força de trabalho, mecanismos de socialização deficientes e relações com diferentes culturas organizacionais. Além disso, as pressões sociais podem ter uma origem externa quando mudanças no governo e nos valores ou expectativas da sociedade, que são causadas pela diferenciação estrutural, diversificação e dispersão geográfica da organização (OLIVER, 1992).

Essas pressões, segundo Oliver (1992), podem levar a um processo de dissipação, uma deterioração gradual na aceitação e no uso da prática institucionalizada, ou de rejeição, um questionamento mais rápido sobre a validade da prática. A velocidade da deterioração ou rejeição de uma prática é moderada por dois fatores: de um lado, a entropia que pressiona em sentido a desinstitucionalização, e, do outro, a inércia que direciona para a manutenção do *status quo* (OLIVER, 1992).

Seguindo os objetivos de Oliver (1992) de explicar o processo de desinstitucionalização, Dacin e Dacin (2008) propõem uma atualização do modelo de Oliver (FIGURA 6), tendo como base os achados empíricos surgidos com o estudo desse processo e pelo quadro-teórico dos estudos sobre as tradições.

A primeira consideração realizada por Dacin e Dacin (2008) trata o fato que as práticas institucionalizadas raramente são completamente extinguidas, isto é, as práticas permanecem presentes só que com um escopo (extensão da difusão) e potência enfraquecida. Nesse sentido, o resultado do processo de desinstitucionalização não é a erosão ou extinção de uma prática, mas resíduos institucionais que podem ser utilizados para construção de novas instituições, para a reinvenção da mesma prática ou servir de fundamento para o surgimento da mesma prática em outros contextos (DACIN; DACIN, 2008).

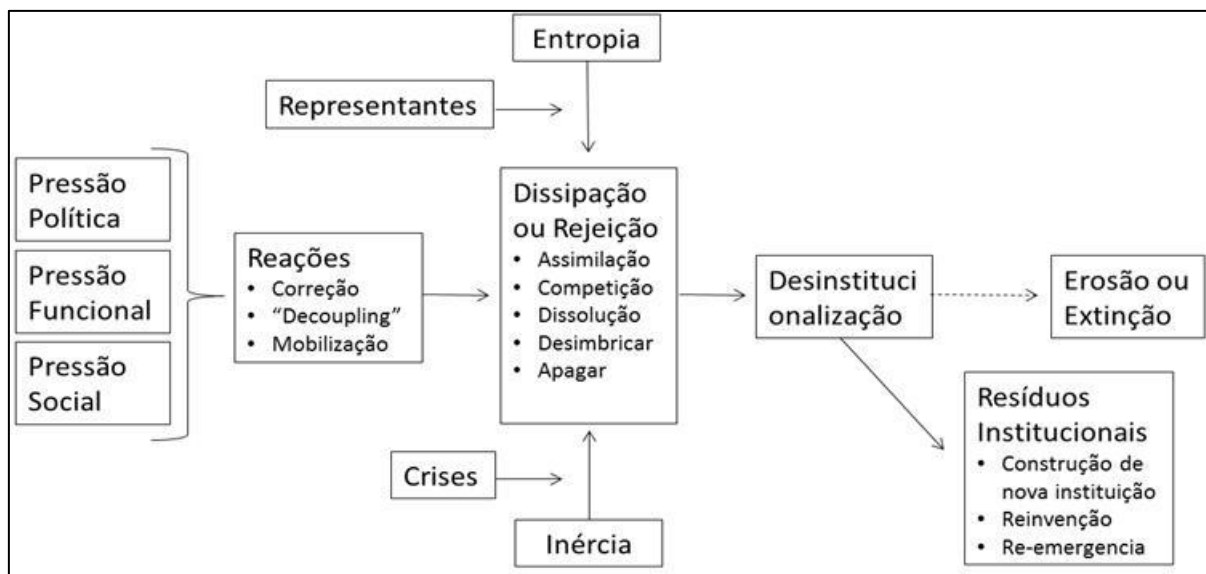


Figura 6 - processo de desinstitucionalização ampliado
 Fonte: Dacin e Dacin (2008, p. 348)

Em relação às pressões institucionais, os autores mantêm a proposta de Oliver (1992) de pressões políticas, instrumentais (funcionais) e sociais. Contudo, cabe frisar, como ressalta Scott (2008), que o desencadeamento do processo de desinstitucionalização não pode ser associado somente ao reconhecimento da ineficiência dos padrões institucionais correntes, devendo-se considerar também o surgimento e desenvolvimento de lógicas institucionais alternativas (veja LOUNSBARY, 2007).

Segundo Dacin e Dacin (2008), as pressões institucionais não afetam as práticas institucionalizadas diretamente, pois representantes da instituição fornecem respostas a essas pressões. Os representantes são atores responsáveis pela manutenção e defesa das instituições, com o objetivo de reduzir ou minimizar o impacto das pressões. Um primeiro tipo de resposta possível é a correção, onde os representantes e os praticantes procuram reorganizar ou revisar os elementos que são problemáticos ou inconsistentes no momento. Uma segunda resposta as pressões é o *decoupling* entre o símbolo e a substância e/ou desempenho das instituições. Por fim, os atores sociais diante das pressões podem mobilizar recursos contra ou favor da organização. No tocante a mobilização de recursos contra a instituição, o estudo sobre a desinstitucionalização do DDT nos Estados Unidos realizado por Maguire e Hardy (2009) demonstra o papel dos atores situados fora do campo organizacional, na mobilização dos recursos discursivos para problematizar

os elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos que sustentam a instituição e assim deslegitimá-la.

O modelo de Oliver (1992) propõe um processo gradual de dissipação de uma prática institucionalizada. Dacin e Dacin (2008) propõem cinco mecanismos que descrevem tal processo, que são: 1) assimilação, os elementos de uma instituição são sintetizados e incorporados a uma nova instituição; 2) diluição, que envolve a adição e importação de novos elementos a prática institucionalizada; 3) a competição trata-se da presença de novas lógicas institucionais que ganham atenção e suporte dos principais representantes da antiga instituição; 4) o desimersão que envolve a desconexão ou desmantelamento dos padrões que conferiam significado a prática institucionalizada; e 5) apagar, que se refere à tentativa de remover da memória coletiva determinada instituição, sendo esse um acontecimento raro.

Por fim, os autores apresentam dois fatores que atuam como moderadores das pressões que são realizadas pela inércia e entropia à prática institucionalizada. De um lado, a tendência a inércia pode ser abalada por crises entorno da instituição e, do outro, se encontram os representantes que buscam recursos materiais e não materiais para manutenção da instituição frente a sua entropia (DACIN; DACIN, 2008).

2.1.4. Níveis de institucionalização

Em 1977, Zucker buscava compreender como diferentes níveis de institucionalização influenciavam os processos organizacionais de manutenção e de resistência a mudança. A necessidade de se estabelecer parâmetros nos níveis de institucionalização deve-se ao fato que as instituições variam em seu efeito e poder normativo de acordo com o seu nível de institucionalização (BARLEY; TOLBERT, 1997). Além disso, esse tratamento habilita a compreensão do papel que o ator social desempenha na institucionalização, uma vez que a persistência de uma instituição é considerada por vários autores como auto-garantida (JEPPERSON, 1991, GREENWOOD, ET AL 2008, SCOTT, 2008).

Conforme Giddens (2009), instituições se estendem através do tempo e do espaço. Dessa forma, qualquer parâmetro sobre níveis de institucionalização só pode ser realizado com base em uma definição do espaço e do tempo. Esses parâmetros se fazem necessários, pois o fenômeno institucional se apresenta em diferentes espaços sociais, tais como: a sociedade (MEYER; ROWAN, 1977), nos campos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983), organizações (SELZNICK, 1972), de modo que a determinação do nível de institucionalização só é possível de se verificar a partir de um corte transversal no fluxo cotidiano das atividades nesse espaço, como diz Zucker (1977), um ponto ao longo do processo.

Neste trabalho, toma-se com base os trabalhos de Tolbert e Zucker (1996) e Colyvas e Powell (2006). Dessa forma, são elencados quatro parâmetros para tratar da questão de níveis de institucionalização dentro do processo, que se encontram sumarizados no quadro 3.

Dimensões	Níveis		
	Baixa	Moderada	Alta
Difusão	baixa	media	alta
Legitimidade	baixa	media	alta
Aceitação como verdade	baixa	media	alta
Participação intencional dos atores	alta	media	baixa

Quadro 3: Dimensões e níveis de institucionalização
Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura

O primeiro parâmetro empregado na verificação do nível de institucionalização é a difusão de uma instituição dentro de uma espaço-temporalidade. De acordo com Scott (2008, p. 132, tradução livre), a “extensão da difusão de um conjunto de regras ou formas estruturais pode ser tomada como um indicador da força de uma instituição. Neste sentido, estudos de difusão institucional podem ser considerados estudos do aumento de institucionalização”. Fligstein (1991) representa, dentre outros, um estudo que destaca o aumento do nível de institucionalização de uma prática através do aumento da difusão de uma prática.

Já os parâmetros de legitimidade e aceitação foram desenvolvidos por Colyvas e Powell (2006). De acordo com Suchman (1995, p. 574, tradução livre), legitimidade “é um padrão geral de percepção ou premissas de que ações de uma entidade são desejáveis, convenientes ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças, e definições”. Para Colyvas e

Powell (2006), o aumento da institucionalização produz uma forma prática de legitimidade em que estatutos são formalizados, fronteiras são redefinidas, acessos a recursos são reinterpretados e a natureza dos recursos é reconstruída. Sendo assim, para os autores a legitimidade poder ser avaliada de acordo com o nível de padronização da linguagem utilizada na interação, das normas de conduta apropriada aos atores relacionados à instituição e as fronteiras que definem o limite institucional.

A aceitação como verdade de uma instituição é um elemento central na explicação da reprodução social, dentro do institucionalismo sociológico (ZUCKER, 1977), uma vez que ao atingir o *status* de fato a instituição passa a ser auto-reproduzida, pois se apresenta ao indivíduo como exterior a ele, e este a produz através de uma consciência prática. Segundo Colyvas e Powell (2006), os indicadores para avaliar o nível de aceitação como verdade são: a rotinização da instituição em scripts que necessitam pouca articulação, a definição dos papéis dos atores sociais envolvidos, categorização das atividades desenvolvidas.

O último parâmetro é a necessidade de participação intencional dos atores na reprodução institucional. De acordo com Jepperson (1991), instituições não são reproduzidas por ações, mas são padrões auto garantidos no processo social, pois são tomados como verdadeiros, como fatos, não demandando do indivíduo ações intencionais. Contudo, uma série de estudos tem clamado e demonstrado a necessidade de reinserir os atores sociais nas análises institucionalistas, sem, no entanto, cair em um voluntarismo exacerbado como em pesquisas relacionadas ao empreendedorismo institucional (DIMAGGIO, 1988, HIRSCH; LOUNSBURY, 1997, BARLEY; TOLBERT, 1997, LAWRENCE, 1999, MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, ZILBER, 2006, LAWRENCE; SUDABBY, 2006, SUDDABY, 2010).

Os diferentes níveis de institucionalização habilitam a compreensão dos diferentes papéis que os atores sociais podem possuir no processo de institucionalização. Conforme destacam Colyvas e Powell (2006) em níveis mais baixos de institucionalização o engajamento dos atores sociais é mais necessário, em função da pouca estabilidade da instituição. Para esses autores, à medida que o nível de institucionalização aumenta a participação dos atores se torna menos intencional e mais prática. Em um nível de institucionalização moderada Tolbert e Zucker (1996) e Colyvas e Powell (2006) destacam o papel dos atores

principalmente na teorização. Entretanto, para ambos os pesquisadores quando se trata de um nível alto de institucionalização a participação dos atores é nula. Todavia, os trabalhos de Dacin e Dacin (2008) e Maguire e Hardy (2009) demonstram que mesmo em um nível de institucionalização alto pode ser preciso à intervenção intencional dos atores para tentar garantir a reprodução da instituição. Dessa forma, sobre certas condições, em especiais as de crise ou ataque a instituição, a participação intencional dos atores pode ser requerida.

2.1.5 Teoria institucional e a agência

Em diferentes momentos da trajetória da teoria institucional, pesquisadores propuseram a inserção da agência na agenda de pesquisas da abordagem, uma vez que este é um dos seus pontos fracos (DIMAGGIO, 1988, OLIVER, 1991, GREENWOOD; HININGS, 1996, HIRSCH; LOUNSBURY, 1997, FLIGSTEIN, 1997, LAWRENCE, 1999, SEO; CREED, 2002, MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, LAWRENCE; SUDDABY, 2006, GREENWOOD *et al.* 2008, SUDDABY, 2010).

De acordo com DiMaggio (1988),

a teoria institucional de organizações representa uma importante ruptura com o modelo de ator racional e uma promissora estratégia para modelação e explanação das ocasiões de mudança organizacional que não são dirigidas pelo processo de mobilização de interesses. Todavia o papel do interesse e da agência na teoria institucional permanece obscurecido. (DIMAGGIO, 1988, p.2, tradução livre)

No final do século passado, passou a ganhar destaque na teoria institucionalista a abordagem do empreendedorismo institucional, representando os esforços na tentativa de compreender o interesse e agência humana. De acordo com Lawrence, Suddaby e Leca (2009), as pesquisas relacionadas ao empreendedorismo institucional diversas vezes adotam uma visão do ator social fortemente voluntarista, se contraponto aos achados e pressupostos da própria teoria institucional.

Em 2006, Lawrence e Suddaby visando à aglutinação dos trabalhos sobre a agência humana nos estudos institucionalistas propuseram o conceito de trabalho institucional para orientar a agenda de pesquisa e as contribuições teóricas a teoria institucional. Ao contrário do conceito de empreendedorismo institucional que se preocupa com a criação de novas instituições, o trabalho institucional chama a atenção para a variedade de formas e momentos no qual as ações dos atores podem influenciar e conformar as instituições. Na próxima seção delineamos o entendimento da agência nessa pesquisa, para em seguida estabelecer o conceito de trabalho institucional.

2.1.5.1 Agência

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 22), “toda instituição é condição para as estruturas sociais e para a agência. Ela tanto possibilita como limita a constituição e a manifestação da estrutura e da capacidade de agência”. Essa perspectiva das instituições tem fundamento nas abordagens que procuram conciliar a estrutura e ação, tais como: Giddens e Bourdieu (HIRSCH; LOUNSBURY, 1997). Nessa linha, as instituições *não determinam* o comportamento dos atores sociais, uma vez que eles “não são culturalmente dopados”, mas agentes reflexivos e com capacidade de agência.

Segundo Giddens (2009), a agência humana denota intencionalidade, pois sem esta não se tem uma ação, apenas uma resposta reativa a um estímulo. Contudo, a agência dos indivíduos não pode ser explicada, apenas pelas intenções do sujeito, pois a “agência não se refere [apenas] às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar” (GIDDENS, 2009, p. 10). Dessa forma, a “agência diz respeito aos eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente” (GIDDENS, 2009, p. 10).

A agência humana como destaca Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) e Cohen (1999), mais do que pretender algo é fazer a diferença, ser significativo na ocorrência, na medida em que a ação depende da capacidade do

indivíduo de fazer uma diferença em um estado pré-existente de coisas ou curso de eventos. Para elucidar melhor a agência humana, Giddens define o que é intencional. Segundo o autor, um ato intencional deve ser entendido como o ato em que “seu perpetrador sabe, ou acredita, que terá uma determinada qualidade ou desfecho e no qual esse conhecimento é utilizado pelo autor para obter essa qualidade ou desfecho” (GIDDENS, 2009, p.12). Tomando como base a referida definição de intencionalidade, Giddens reafirma que é preciso separar o que o agente *faz* daquilo que é *pretendido*. A agência refere-se a fazer, de modo que “as conseqüências do que os atores fazem, intencionalmente ou não, são eventos que não teriam acontecido se eles tivessem se comportado de modo diferente, mas cuja realização não está ao alcance do poder do agente” (GIDDENS, 2009, p.12).

Entretanto, para praticar determinada ação o indivíduo encontra-se condicionado por uma diversidade de fatores que são tanto de origem individual, ex. sua racionalidade limitada (ou capacidade cognitiva limitada) como social, ex. os valores culturais que formam sua visão de mundo. De maneira que “qualquer ator social, em qualquer situação diária de resolução de problemas, necessita de referências para agir” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 24). Essas referências assim como a capacidade de agência manifestada pelo indivíduo estão imersas em um contexto social e histórico.

Convém destacar que as referências nunca provêm de modo linear e direto da fonte externa ao agente, mas sempre por meio da interpretação e do significado atribuído ao contexto no qual imerge e emerge a prática social, uma vez que os atores estão sempre interpretando e infundindo as práticas com diferentes significados, o que ressalta a importância dos esquemas interpretativos dos agentes (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, ZILBER, 2002). Em uma definição mais abrangente, Giddens (2009, p. 34) define esquemas interpretativos como “os modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores”. No mesmo sentido, mas especificamente voltado ao universo organizacional Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) compreendem esquemas interpretativos como um conjunto de idéias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização. Dessa maneira, por mais que existam pressões isomórficas no sentido da homogeneização da estrutura e da ação, sempre haverá possibilidade de diversidade devido às especificidades dos esquemas interpretativos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Nessa perspectiva, é a construção de significados e a interpretações que fornecem um caráter dinâmico à institucionalização, uma vez que o agente concentra-se somente nos aspectos que percebe como essenciais para solucionar os problemas enfrentados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000).

Aprofundando analiticamente a problemática da agência, Emirbayer e Mische (1998) distinguem três orientações para ela, iterativa (aspecto habitual), projetiva (capacidade para imaginar alternativas possíveis) e prática-avaliativa (capacidade para contextualizar hábitos passados e projetos futuros dentro das contingências do momento). Para esses atores a agência é

O engajamento construído temporariamente por atores de diferentes ambientes estruturais – o contexto relacional temporal de ação – que, através do inter relacionamento do hábito, imaginação, e julgamento, ambos reproduzem e transformam aquelas estruturas em resposta interativa aos problemas colocados pela mudança das situações históricas. (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p.970, tradução livre)

Todavia, os autores enfatizam que essa desagregação é apenas analítica, pois na ação todas as orientações se encontram presentes, mesmo que uma se sobressaia sobre as outras duas.

A agência iterativa está ligada a “reativação seletiva pelos atores de padrões de pensamento e ação passados, como rotinas incorporadas na atividade prática” (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p.971, tradução livre), que fornecem ordem e estabilidade ao universo social, possibilitando a sustentação de identidades, interações e instituições através do tempo. Para Emirbayer e Mische (1998), a esquematização da experiência social corresponde à forma pela qual os hábitos e as repetições se tornam estabilizados. Ela se manifesta na habilidade dos atores em retomar, selecionar e aplicar apropriadamente esquemas tácitos de ação mais ou menos tomados como verdadeiros desenvolvidos durante as interações passadas. A iteratividade é guiada pela atenção seletiva dos atores, pelo reconhecimento de tipos, a sua locação categórica, seu manejo entre os repertórios e a expectativa de manutenção (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

O elemento projetivo incorpora a “geração imaginativa dos atores de possíveis trajetórias futuras de ação, em que estruturas recebidas de pensamento e ação podem ser criativamente reconfiguradas em relação à esperança, receios e desejos para o futuro” (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p.971, tradução livre). De acordo com Emirbayer e Mische (1998), a projetividade não é radicalmente

voluntarista, pois a formação dos projetos é sempre interativa, um processo culturalmente imerso no qual os atores envolvidos negociam seus padrões para o futuro, em função dos conflitos e desafios da vida social. Para tanto, eles se valem da hipotetização da experiência, isto é, das tentativas de reconfigurar os esquemas recebidos pela geração de possíveis respostas alternativas as situações problemáticas de suas vidas. O processo de hipotetização é baseado na construção de narrativas, na recomposição simbólica, resoluções hipotéticas, na habilitação da experimentação e identificação antecipada (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Por fim, o elemento de avaliação-prática pode ser definido como “a capacidade dos atores para fazer julgamentos práticos e normativos entre alternativas possíveis de trajetórias de ação, em resposta as demandas emergentes, dilemas, e ambigüidades das situações atuais” (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998, p.971, tradução livre). O lócus de manifestação dessa agência é a contextualização da experiência social, em que os atores ganham a capacidade de considerar que decisões podem ser realizadas, através da distinção dos momentos situacionais fortes e fracos, sendo que os fracos habilitam uma maior capacidade dos atores para exercer a agência na perseguição dos seus projetos que podem desafiar e transformar os contextos situacionais. Para tanto, os atores se valem da problematização, da decisão, execução, caracterização e da deliberação para a manifestação dessa orientação prático-avaliativa da agência (EMIRBAYER; MISCHÉ, 1998).

Compreendendo a agência como a capacidade dos atores de produzir um efeito no curso dos acontecimentos, sendo ela orientada por elementos iterativos, prático-avaliativos e projetivos, na próxima seção se delinea o conceito de trabalho institucional.

2.1.6 Trabalho institucional

Lawrence e Suddaby (2006) cunharam o conceito de trabalho institucional – “ações intencionais dos indivíduos e das organizações visando à criação, manutenção e a interrupção das instituições” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 215, tradução livre) com o objetivo de conectar uma vasta gama de pesquisas e

seus achados empíricos que foram realizadas sobre diferentes nomes. Na visão dos autores a “literatura sobre empreendedorismo institucional e desinstitucionalização emergiu como um fluxo de pesquisa semi-coerente, porém o seu foco central [a agência humana] tem permanecido largamente inarticulado” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 216, tradução livre). Diante disso, o trabalho institucional “representa uma excitante direção para os estudos institucionalistas de organizações, não porque representa uma “nova” idéia, porém porque conecta um conjunto prévio de idéias separadas, e assim aponta para novas questões e abrindo espaços para novas conversações” (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009, p.1 tradução livre). Estabelecer uma vasta compreensão do relacionamento entre agência e instituições, fugindo das perspectivas reducionistas que vêem os atores sociais como sendo culturalmente narcotizados pelos arranjos institucionais ou empreendedores institucionais fortemente vigorosos, constitui o desafio e a contribuição do estudo do trabalho institucional a teoria institucional (LAWRENCE; SUDDA; LECA, 2009).

A pesquisa sobre o trabalho institucional se fundamenta sobre três pressupostos básicos, de acordo com Lawrence e Suddaby (2006). Primeiro, é a compreensão dos atores sociais como conscientes, habilidosos e reflexivos. Dessa maneira

atores são culturalmente competentes com fortes habilidades práticas e sensibilidade para navegar criativamente dentro dos seus campos organizacionais. Isto não sugere, entretanto, retomar o modelo de ator racional. Antes, nos delineamos nossa compreensão dos atores como racionais no sentido que eles são hábeis para trabalhar com lógicas de efeito ou de condutas apropriadas definidas, e fazê-lo requer formas definidas de competência e conhecimento, tal como criatividade para adaptar as condições que são dinâmicas e demandadoras. (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 219, tradução livre)

O segundo pressuposto se refere ao entendimento que as instituições são constituídas, em alguma medida, por meio de ações mais ou menos consciente dos atores sociais, pois, seguindo a lógica estruturacionista, as instituições enquanto fenômenos macrosociais são reproduzidos somente através das ações dos atores sociais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Deste modo, o estudo sobre o trabalho institucional deveria recair naqueles conjuntos de práticas realizadas pelos atores para manter, criar ou mudar uma instituição. Contudo, as formas de trabalho

institucional descritas por Lawrence Suddaby (2006), e os trabalhos de Perkmann e Spicer (2008), Battilana e D'Aunno (2009), Kraatz (2009), Kraatz (2011), Maguire e Hardy (2009) Marti e Mair (2009) e Zietsma e Mckinght (2009) enfocam uma compreensão diferente da agência sobre a instituição, do que aquela proposta na teoria estruturacionista. Dessa forma, convêm destacar os diferentes modos no qual o trabalho institucional é tratado no estudo da influência da agência sobre as instituições⁷.

De um lado estão às atividades desempenhadas dentro do fluxo de reprodução de uma instituição, sendo estreitamente relacionados às noções de recursividade e dualidade da estrutura (GIDDENS, 2009, MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005) Sendo assim, a manutenção e a mudança são oriundas do próprio fazer da instituição. Do outro lado, estão aquelas atividades desempenhadas pelos atores fora desse fluxo de reprodução institucional e que visam influenciá-lo. Tomando como exemplo o trabalho de Maguire e Hardy (2009), sobre a desinstitucionalização do uso do DDT nas plantações agrícolas, podem-se distinguir os diferentes conjuntos de trabalho institucional. No caso em questão, os principais atores responsáveis pela manutenção ou mudança da utilização do DDT eram os agricultores que faziam seu uso (manutenção ou mudança oriunda de dentro do fluxo de reprodução da instituição). Porém, a partir de determinado momento várias organizações não-governamentais e cientistas passaram a contestar a utilização do DDT buscando assim reduzir o seu uso. Ao passo que as empresas e os agricultores que ganhavam com o DDT se empenharam na manutenção do seu uso, através do esclarecimento das contestações realizadas.

O terceiro pressuposto no qual se fundamenta o estudo do trabalho institucional é que toda ação dos atores objetivando a criação, manutenção ou mudança encontram-se imersas dentro de um conjunto de regras institucionalizadas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), tal pressuposto alude ao paradoxo da agência socialmente imersa (DIMAGGIO; POWELL, 1991, FRIEDLAND; ALFORD, 1991, SEWELL, 1992, HOLM, 1995, CLEMENS; COOK, 1999, SEO; CREED, 2002, GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007). Em linhas gerais, o paradoxo da agência socialmente imersa se refere à seguinte conjectura:

⁷ Distinções similares são realizadas por Lawrence, Suddaby e Leca (2009), Holm (1995) e Phillips, Lawrence e Hardy (2004).

se ator esta imerso em um campo institucional e sujeitos aos processos regulativos, normativos e cognitivos que estrutura sua cognição, define seu interesse e produz sua identidade, como ele poder ser hábil para visualizar novas práticas e então convencer outros a adotá-la? (GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007, p.961, tradução livre).

Na tentativa de resolver o paradoxo da agência socialmente imersa várias teorizações identificaram os elementos que habilitam os atores sociais a pensarem e a agir de maneira diversa daquela estabelecida pela instituição.

Conforme Garud, Hardy e Maguire (2007), uma resposta para essa questão se encontra na esteira dos trabalhos de Bourdieu e Giddens que reconciliam a estrutura e a agência. Na visão desses pensadores, a instituição é tanto habilitadora como constrangedora da ação social, sendo ela tanto o meio como o resultado dessas ações (SEWELL, 1992). Nesta perspectiva os atores são cognoscitivos possuindo capacidade para refletir e agir de maneiras diferentes daquelas prescritas (GARUD; HARDY; MAGUIRE, 2007). Convém observar que essa resposta se encontra atrelada ao primeiro modo de categorização do trabalho institucional apresentada anteriormente.

Entretanto, outras respostas à agência socialmente imersa têm sido fornecidas na literatura do institucionalismo organizacional. A primeira delas se refere ao nível de institucionalização de uma instituição. Zucker (1977) ao estudar a persistência cultural, constatou que em níveis baixos de institucionalização a resistência à mudança é menor. De modo similar Oliver (1991) conclui que quanto mais fracas as pressões institucionais maior é a possibilidade dos atores apresentarem respostas de não conformidade. Barley e Tolbert (1997), também, advogavam que instituições com diferentes níveis de institucionalização variavam em seu efeito e na sua capacidade de constranger o comportamento dos atores. Neste sentido, pode-se concluir que os atores sociais possuem uma maior capacidade de refletir e agir de forma diferente com baixos níveis de institucionalização.

Lawrence, Winn e Jennings (2001) ao proporem uma análise temporal da institucionalização com base nos mecanismos de poder evidenciam que diferentes modos de utilização do poder resultam em diferenças na velocidade em que um comportamento se institucionaliza e na estabilidade desse comportamento. Em outras palavras, o processo de cristalização, no tocante ao uso do poder, por qual passa a instituição define a capacidade dos atores no futuro agirem de modo

diferente do qual orientado. Neste sentido, para Lawrence, Winn e Jennings (2001), processos baseados sobre a influência ou a força embora desencadeiem uma rápida adoção do novo comportamento se tornam mais vulneráveis na tentativa de constranger os atores sociais.

Por sua vez, Seo e Creed (2002) evidenciam as contradições institucionais como resposta ao paradoxo da agência socialmente imersa. Na perspectiva dos atores, com o tempo as instituições desenvolvem contradições dentro de si e com outras, essas contradições são:

- Aumento e a persistência da diferença entre os padrões institucionais e os padrões técnicos, uma vez que os padrões institucionais tendem a corroer a eficiência dos padrões técnicos (SEO; CREED, 2002).
- A organização ao se adaptar a uma instituição perde a sua capacidade de adaptação a novas mudanças, de forma que a diferença entre a organização e o ambiente tende a aumentar (SEO; CREED, 2002).
- A conformação a um arranjo institucional dentro de um nível ou setor particular pode causar conflitos ou inconsistências com os arranjos institucionais de outros níveis ou setores (SEO; CREED, 2002).
- A formação e a reprodução de arranjos institucionais podem divergir das idéias e interesses de atores sociais existentes no campo organizacional (SEO; CREED, 2002).

Devido à necessidade de encontrar soluções às contradições vivenciadas no seu cotidiano os atores podem buscar caminhos alternativos daqueles propostos por uma instituição particular.

Para além dos elementos apresentados, Battilana e D'Aunno (2009) destacam ainda os papéis dos choques e das crises habilitadores da ação dos atores, uma vez que tendem a perturbar o consenso socialmente construído entre eles, contribuindo para o surgimento de novas idéias. Battilana e D'Aunno (2009) ressaltam também a posição dos atores dentro das redes sociais como elementos habilitadores. Nessas redes os atores periféricos e os que ligam diferentes grupos estão mais propensos a proporem novas idéias.

2.1.6.1 Definindo Trabalho institucional

No artigo em que cunharam o conceito de trabalho institucional, Lawrence e Suddaby (2006) o definiram como aquelas “ações intencionais dos indivíduos e das organizações visando à criação, manutenção e a interrupção das instituições” (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, p. 215, tradução livre). Entretanto, essa definição sofreu algumas teorizações de refinamento. Em 2009, Lawrence, Suddaby e Leca identificaram que

uma questão crítica para o estudo do *trabalho institucional* é a distinção entre “*creating, maintaining, and disrupting*” instituições e a “*creation, maintenance, and disruption*” das instituições. A primeira forma descreve um conjunto de atividades, enquanto a outra descreve um conjunto de resultados (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009, p. 10, tradução livre)

O estudo do trabalho institucional deve se focar na descrição do conjunto de atividades desempenhadas pelos atores, pois possibilita a compreensão das conseqüências intencionais (LAWRENCE, SUDDABY, LECA, 2009). Tal fato parece marcar uma mudança na prioridade da definição do trabalho institucional, passando da intencionalidade para o esforço dos atores. Recentemente, Lawrence, Suddaby e Leca (2011, p. 52, tradução livre) definiram o trabalho institucional como “as práticas dos atores individuais e coletivos visando à criação, manutenção e interrupção das instituições”, esta é a definição seguida na presente pesquisa. Desta maneira os autores invertem a relação de importância entre intencionalidade e esforço. Essa inversão se reflete na compreensão de que a influência sobre a ordem institucional é resultado de uma complexa mistura de formas de agência – bem ou mal sucedidas, radicais e conservadores, estratégicas e emocionais, repletas de comprometimento e com freqüentes resultados não intencionais (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2011).

Muito embora, Lawrence, Suddaby e Leca (2011) coloquem em suspensão o papel da intencionalidade, eles não a negam. O fato é que a associação entre intencionalidade e instituições costuma ser problemática especialmente, entre os pesquisadores do institucionalismo organizacional (LAWRENCE; SUDDABY, LECA, 2011), uma vez que as instituições são, comumente, compreendidas como aqueles

elementos duradouros da vida social, reproduzidos através de rotinas e que por serem aceitos como verdades não demandam ações intencionais dos atores para sua manutenção ou mudança (JEPPERSON, 1991, GREENWOOD *et al* 2008, PHILLIPS; MALHOTRA, 2008). Entretanto, instituições com um baixo nível de institucionalização ou sobre ataques necessitam de um maior engajamento intencional dos atores sociais em sua manutenção (COLYVAS; POWELL, 2006, DACIN; DACIN, 2008, MAGUIRE; HARDY, 2009). Lawrence, Suddaby e Leca (2009, 2011) e Battilana e D'Aunno (2009) advogam a compreensão da intencionalidade no trabalho institucional através da proposta relacional da agência desenvolvida por Emibayer e Mische (1998), apresentada anteriormente.

Por sua vez, a noção do esforço está fortemente atrelada à concepção do work (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009, 2011). Para Lawrence, Suddaby e Leca (2009), work significa atividades que envolvem esforço físico e mental para alcançar algum resultado. Deste modo, a noção de esforço é importante por que representa o ponto de partida para o estudo do trabalho institucional – compreendendo as condições, as práticas e as estratégias que o constituem, e seus efeitos intencionais e não intencionais (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009).

2.1.6.2 Formas de trabalho institucional

Por meio de uma revisão de literatura nos principais periódicos internacionais que publicam sobre teoria institucional, Lawrence e Suddaby (2006) estabeleceram algumas formas de *trabalho institucional*, agrupadas em três grandes grupos: criação, manutenção e ruptura. Esses grupos cobriam, na visão dos autores, todo o ciclo de “vida” da instituição – criação, manutenção e interrupção. A lista, embora não exaustiva, tem sido a base para o mapeamento do trabalho institucional em diversas pesquisas.

A fase da criação possui a maior quantidade de formas de trabalho institucional identificadas por Lawrence e Suddaby (2006), o que reflete a atenção dispensada ao estudo do empreendedorismo institucional. Entretanto, tais estudos tendem a enfatizar as características e as condições de produção dos empreendedores institucionais, deixando, em segundo plano, o detalhamento sobre

o que os empreendedores efetivamente fazem (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). No quadro 4, são sumarizadas as formas de trabalho institucional as suas definições e os seus indicativos.

Forma	Definição	Indicativos
<i>Advocacia</i>	Mobilização de suporte político e regulatório.	Lobby para acesso a recursos, promoção de uma agenda de interesses e debates favoráveis, promoção de um novo conjunto legislativo e atacar a legislação existente
<i>Definição</i>	Construção de sistemas de regras que conferem status ou identidade a uma nova instituição, definindo as fronteiras de participação ou criação de status hierárquico dentro do campo no qual os atores estão inseridos	Formalização de um sistema de regras, construção de padrões de conduta e certificações
<i>Aquisição</i>	Criação de regras estruturais que conferem direitos de propriedade	Utilização da autoridade governamental para realocar os direitos de propriedade, a negociação de barganhas regulativas entre dois atores com autoridade coercitiva
<i>Construção de Identities</i>	Criação do relacionamento entre os atores e o campo no qual eles estão operando, isto é, de criar ou alterar a identidade dos atores dentro do campo organizacional	Construção de uma identidade profissional
<i>Mudança de associações normativas</i>	Procura recriar as conexões entre um conjunto de práticas e os seus fundamentos culturais e morais	Não apresentado pelos autores
<i>Construção de redes normativas</i>	Estabelecimento de conexões interorganizacionais através de práticas sancionadas normativamente e que formam um grupo de pares relevantes no que diz respeito à observância, acompanhamento e avaliação dessas práticas.	Não apresentado pelos autores
<i>Imitação</i>	associação entre a nova prática com conjuntos existentes de práticas tomadas como certas, facilitando a sua adoção	a justaposição dos novos e velhos arranjos tornando as novas práticas compreensíveis e acessíveis, demonstrando o potencial da nova prática em solucionar determinados problemas
<i>Teorização</i>	Desenvolvimento e especificação de categorias abstratas para o estabelecimento de cadeias de causa e efeito	A nomeação e a associação entre problemas e suas soluções

Educação	Atores com conhecimentos e habilidades para dar suporte à nova instituição	Criação de requisitos mínimos para a atuação do ator dentro de um campo
----------	--	---

QUADRO 4 - FORMA DE *TRABALHO INSTITUCIONAL* DE CRIAÇÃO
FONTE: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006)

A variedade de formas de *trabalho institucional* associadas à manutenção de uma instituição é menor do que as associadas à criação das instituições. No quadro a seguir essas formas são sumarizadas.

Forma	Definição	Indicativos
<i>Facilitação do trabalho</i>	Criação de regras que facilitam, completam e suportam as instituições.	Criação de autorizações para que determinados agentes possam agir, redistribuição de recursos dentro do campo.
<i>Policiamento</i>	Assegurar o cumprimento da instituição, através da fiscalização, audição e monitoração das ações dos atores no campo organizacional	Criação de órgãos para fiscalização, conferir legitimidade para que atores possam representar a instituição
<i>Determinação</i>	Criação de barreiras coercitivas para mudança institucional	Criação de sanções, multas, penas.
<i>Valorização e Demonização</i>	Criação de exemplos positivos e negativos que ilustram os fundamentos normativos de uma instituição	Estórias, artefatos e premiações e sanções “simbólicas”.
<i>Mitos</i>	Preservar a sustentação normativa de uma instituição por meio da criação e sustentação dos mitos sobre a sua história	Lendas, Heróis, estórias de sucesso
<i>Incorporação e rotinização</i>	Infusão dos fundamentos normativos de uma instituição nas rotinas e práticas organizacionais cotidianas dos atores	Práticas estratégicas e cerimoniais.

QUADRO 5 - FORMA DE *TRABALHO INSTITUCIONAL* DE MANUTENÇÃO
FONTE: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006)

O trabalho institucional dedicado a ruptura da instituição é entre os três grupos identificados por Lawrence e Suddaby (2006) o que possui a menor variedade de formas, estando cada forma associada a uma maneira de ataque a instituição. No quadro 6 são apresentadas as formas, as definições e os indicativos dessa categoria de trabalho institucional

Forma	Definição	Indicativos
Desconexão de sanções	Ação dos atores que procura desconectar recompensas e sanções associadas à instituição	Lobby junto ao aparato estatal.

Desconexão dos fundamentos morais	Diluição da relação entre instituição e seus fundamentos morais como apropriado dentro de um contexto cultural específico.	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.
Ataque aos pressupostos e a crenças	Redução dos riscos percebidos para inovação e diferenciação, por meio de ataques as principais crenças e pressupostos que sustentam a instituição	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.

QUADRO 6 - FORMA DE *TRABALHO INSTITUCIONAL* DE RUPTURA

FONTE: Adaptado de Lawrence e Suddaby (2006)

Por sua vez, Perkmann e Spicer (2008) propõem uma tipificação diferente das formas de trabalho institucional. Na visão dos autores, o trabalho institucional pode ser político, que tem como objetivo a geração de novas configurações de atores e estabelecimento e reconfiguração de regras e direitos de propriedade; técnico, que envolve o desenho de quadro de referência que sugere, recomenda ou prescreve certos cursos de ação; e cultural, que estabelece ou re-enquadra sistema de crenças e valores, geralmente através da ligação das práticas com discursos mais institucionalizados.

Maguire e Hardy (2009) no estudo sobre a desinstitucionalização do uso do DDT nas plantações agrícolas estadunidenses identificaram a problematização – ataque aos pressupostos e crenças que sustentam uma instituição, como a principal forma utilizada pelos atores sociais interessados na desinstitucionalização do uso do DDT.

2.2 Síntese Teórica

Primeiramente vale ressaltar que o modelo de relacionamento entre as categorias analíticas é processual e não de variância entre variáveis independentes e dependentes (LANGLEY, 1999). Neste sentido, o objetivo é de compreender a conformação de um processo de institucionalização contínuo ao longo do tempo (FIGURA 7).

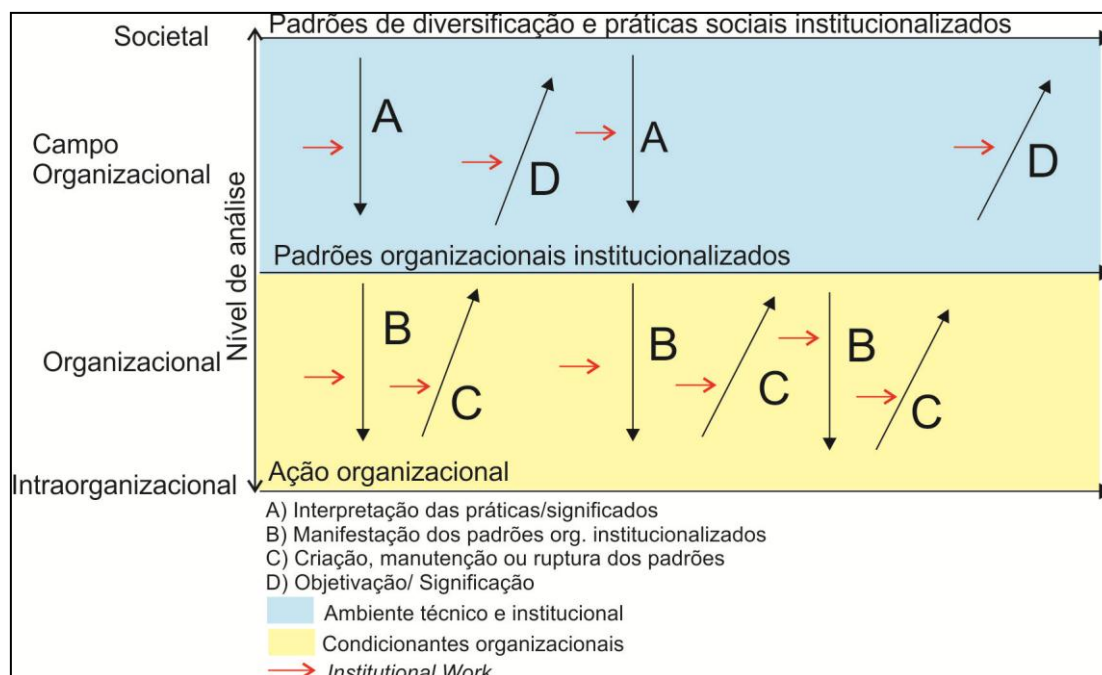


FIGURA 7 – Modelo síntese teórica

FONTE: Elaborado pelo autor

Assim como em Tolbert e Zucker (1996) o objetivo é descrever a institucionalização no nível de análise organizacional. Entretanto, o modelo afasta-se do que foi proposto por Tolbert e Zucker (1996), pois compreende a institucionalização como um processo contínuo, tal como Barley e Tolbert (1997). Mas, a partir dos modelos de Philips, Lawrence e Hardy (2004) e Zilber (2002, 2006, 2008) expandiu-se o modelo elaborado por Barley e Tolbert (1997).

No modelo proposto a dimensão institucional é separada em dois níveis de análise o societal e o organizacional. Neste sentido, o modelo assume o pressuposto que nem toda instituição a nível social pode constituir um padrão institucional no nível da organização, além da possibilidade de traduções na passagem de um nível para o outro (ZILBER, 2006). A interação entre esses dois se dá em um primeiro momento (A) com a interpretação da instituição, em termos de práticas e significados, que pode ser compreendida como ocorrendo através dos esquemas interpretativos, scripts ou tradução. Já no segundo momento dessa interação (D) ocorre uma objetivação da prática organizacional particular para o nível social. Essa interação se dá através do monitoramento, da mobilização e estabilização de discursos e de processos políticos. Esses dois tipos de interação se desenvolvem dentro de um campo organizacional, formado por uma rede de relacionamento, um sistema cultural-cognitivo, arquétipos organizacionais e repertórios de ação coletiva (SCOTT, 2008). O outro pólo de interação é formado pelos padrões institucionais

organizacionais e a ação organizacional. A interação entre eles ocorre no momento B, de manifestação dos padrões na realidade organizacional através de um conjunto de atividades realizadas no cotidiano das organizações, que resultam no momento C, em que padrões institucionais podem ser criados, mantidos ou interrompidos. Essas interações ocorrem dentro de um contexto de condicionantes organizacionais, que limitam e habilitam a capacidade de agência dos atores (GREENWOOD, HININGS, 1996). Por fim, as flechas vermelhas representam o trabalho institucional realizados pelos atores sociais tentando influenciar o processo de institucionalização. O trabalho institucional pode se fazer presente em qualquer um dos momentos desse processo.

3 METODOLOGIA

Uma característica peculiar dos trabalhos científicos é a metodologia. Segundo Bruyne *et al* (1977), o conhecimento científico só merece este nome se foi elaborado segundo as regras da metodologia científica. Nesta seção são descritos e justificados os passos e os procedimentos realizados na execução da pesquisa.

3.1 Especificação do problema

De que modo os atores sociais relevantes influenciaram, através do trabalho institucional, a institucionalização da diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, no período de 1963-2003?

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Considerando os objetivos anteriormente apresentados, a pesquisa foi conduzida pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- Como ocorreu a trajetória da Cocamar – Cooperativa Agroindustrial durante o período de 1963-2003?
- Como ocorreu a institucionalização da diversificação na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003?
- Quais os níveis de institucionalização que a diversificação adquiriu durante a sua institucionalização na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003?
- Como ocorreu a institucionalização das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003?
- Quais os níveis de institucionalização que as práticas sociais adquiriram durante a sua institucionalização na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003?

- Quais foram os atores sociais relevantes para institucionalização da diversificação na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, no período de 1963-2003?
- Quais foram os atores sociais relevantes para institucionalização das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, no período de 1963-2003?
- Quais foram as formas de trabalho institucional realizadas pelos atores sociais relevantes que influenciaram a institucionalização da diversificação na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, no período de 1963-2003?
- Quais foram as formas de trabalho institucional realizadas pelos atores sociais relevantes que influenciaram a institucionalização das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial, no período de 1963-2003?
- Qual foi a influência que os trabalhos institucionais realizados pelos atores sociais relevantes tiveram sobre a institucionalização das práticas de diversificação e das práticas sociais na Cocamar – Cooperativa Agroindustrial no período de 1963-2003?

3.1.2 Apresentação das categorias analíticas

3.1.2.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

De acordo com Selltiz *et al* (1974), para reduzir a possibilidade dos conceitos serem mal compreendidos é necessário defini-los tanto em termos abstratos, transmitindo o sentido geral do conceito, e operacionais, através dos quais serão representados no estudo específico. “O primeiro tipo de definição [constitutiva] é necessário para ligar o estudo ao conjunto de conhecimentos que empregam conceitos semelhantes. O segundo [operacional] é um passo essencial para a realização de qualquer pesquisa, pois os dados devem ser coligidos através de fatos

observados” (SELLTIZ, *et al.* 1974, p.49). Dessa forma, as categorias analíticas são definidas da seguinte forma:

Diversificação

DC: Agregação de valor à produção da cooperativa, através da industrialização (diversificação vertical) ou da atuação em uma nova matriz de negócios (diversificação horizontal e diversificação lateral) (ANSOFF, 1957).

DO: Foi operacionalizado por meio da análise documental, sendo identificado através das atividades organizacionais direcionadas ao ingresso da cooperativa em novos negócios ou mercados ou na integração vertical de serviços prestados.

Práticas sociais

DC: Atividades que visam aumentar o bem estar dos cooperados ou da comunidade, mas que não são resultados diretos da participação econômica dos cooperados na cooperativa.

DO: Foi operacionalizado por meio da análise documental, sendo identificada através das atividades organizacionais direcionadas ao atendimento de necessidades sociais e econômicas dos cooperados, mas que não estão ligadas as atividades de produção da cooperativa, tais como: a disponibilização de postos de combustíveis e lojas com preços mais baratos e condições de pagamento melhores que as de mercado.

Institucionalização

DC: Processo contínuo em que padrões de comportamento (práticas) (re)adquirirem em algum nível a qualidade de verdade e legitimidade, devido a elementos regulativo, normativo ou culturais-cognitivo, se tornando assim parâmetro na definição da realidade social, através do fornecimento de estabilidade e significado para vida social (BARLEY; TOLBERT, 1997, MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, SCOTT, 2008).

DO: Foi operacionalizada a partir da construção de uma narrativa dos eventos ligados a diversificação e as práticas sociais ocorridos na cooperativa. A partir dela foram levantados os elementos institucionalizados na sociedade e no campo organizacional (ex. leis, normas sociais, lógicas de ação, etc.), que compunham o ambiente técnico e institucional no qual a cooperativa estava imersa, e, por conseguinte, exerceram pressões sobre ela, ao mesmo tempo, em que habilitava e fornecia significados à ação organizacional. Ainda com base nessa narrativa, foi identificada a forma (estrutura/significado) que estes padrões assumiram quando

institucionalizados na organização (regras, estrutura organizacional, rotinas, decisões, atividades, elementos da cultura organizacional, etc.) e passaram ser mantidos ou mudados em razão das ações desempenhadas pela cooperativa. Para identificação dos diferentes níveis de institucionalização existentes ao longo do processo de institucionalização foi utilizada a legitimidade, a qualidade de verdade e a participação dos atores sociais.

Trabalho institucional

DC: Ação dos atores sociais visando à criação, manutenção, mudança ou ruptura das instituições (LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009, 2011).

DO: Foi observado nos discursos dos atores sociais, sendo que os discursos dos atores ligados a cooperativa foram identificados através dos relatórios anuais, livros, jornais, jornal interno, entrevistas concedidas na época do acontecimento e pesquisas científicas que tiveram como caso a cooperativa em questão. Os discursos dos atores externos foram identificados nos documentos oficiais do governo, em livros e trabalhos científicos que retratam, de modo geral, o desenvolvimento do cooperativismo brasileiro e paranaense, e, de modo específico, o cooperativismo agropecuário paranaense. Foi empregada como critério identificador do trabalho institucional a noção do esforço dos atores sociais na tentativa de influenciar os padrões de diversificação e sociais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, LAWRENCE; SUDDABY; LECA, 2009, 2011), se mantendo dessa forma alinhado aos objetivos estabelecidos, de se entender o como os atores fizeram, em contraposição ao porque eles fizeram. A codificação das formas de trabalho institucional foi realizada com base nas proposições realizadas por Lawrence e Suddaby (2006).

3.1.2.2 Definição de outros termos relevantes

Instituição

DC: Padrões de comportamento sociais repetitivos (ou (re)produzidos) que são tidos, em algum nível, como verdadeiros, constituídos por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos que conferem significado e estabilidade a vida

social, e, que se estendem através do tempo e do espaço. (GREENWOOD *et al*, 2008, SCOTT, 2008, GIDDENS, 2009).

Desinstitucionalização

DC: Processo pelo qual a instituição tem sua legitimidade e aceitação contestada, enfraquecendo o seu nível de institucionalização (OLIVER, 1992, SCOTT, 2008)

Cooperativa

DC: Associação autônoma de pessoas, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ICA, 2010).

Ambiente técnico

DC: “aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

Ambiente institucional

DC: “elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999, p. 32)

Condicionantes Organizacionais

DC: Um conjunto de condições organizacionais delineadas a partir de elementos propiciadores de mudança, tais como: valores, compromissos e interesses dos grupos intraorganizacionais; e elementos habilitadores da ação dos atores dentro da organização, tais como: a dependência de poder e a capacidade para ação (GREENWOOD, HININGS, 1996).

3.2. Delimitação e design da pesquisa

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa. Esse tipo de pesquisa social tem como característica a procura dos pesquisadores em estudar as coisas

em seus cenários naturais, interpretando os fenômenos nos termos dos significados que os atores a eles conferem (DENZIN; LINCONL, 2006). Para tanto, os pesquisadores podem se valer de uma variedade de estratégias de pesquisas, para dar “visibilidade ao mundo”, tornando as experiências individuais e significados sociais historicamente construídos inteligíveis (CRESWELL, 2007, DENZIN; LINCONL, 2006).

De acordo com Selltiz *et al* (1974), os objetivos propostos na pesquisa são de natureza descritiva, enquanto tal, visa a descrição das características de um determinado fenômeno, das relações entre determinadas variáveis (categorias analíticas), a frequência da sua ocorrência ou a que esta ligada a outra coisa.

Dentre a variedade de estratégias de investigação possibilitadas pelo uso da abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007), foi empregada a análise documental. “A análise documental é uma operação, ou um conjunto de operações, que se destina a representar o conteúdo de um documento numa forma diferente da sua forma original” (CHAUMIR, 1971, p.15). Entretanto, a pesquisa também pode ser caracterizada como historiográfica, em uma perspectiva integracionista, uma vez que busca o enriquecimento da teorização organizacional por meio de uma acurada análise da realidade histórica (VIZEU, 2010); e como uma análise processual, em que a preocupação está na compreensão de como as coisas evoluíram através do tempo e porque elas ocorreram desse modo (VAN DE VEN; HUBER, 1990, LANGLEY, 1999, LANGLEY, 2009).

O nível de análise foi o organizacional (SCOTT, 2008), com ênfase na diversificação e práticas sociais da cooperativa, mas com incursões ao nível societal, do campo organizacional e intraorganizacional, uma vez que a teoria institucional demanda análises multiníveis (SUDDABY, 2010). Enquanto, a perspectiva temporal de análise foi longitudinal, que possibilitou o estudo da institucionalização da diversificação e das práticas sociais ao longo do tempo (BABBIE, 2007) e o efeito do trabalho institucional, em seus resultados intencionais e não intencionas, nos padrões institucionais (BARLEY; TOLBERT, 1997, LAWRENCE; SUDDABY, 2006), devido ao caráter processual desses fenômenos. Para esse corte foi escolhido o período de 40 anos após o surgimento da cooperativa, pois durante ele a cooperativa atravessou diferentes fases, tais como: crescimento, crises, reestruturações.

3.2.2 Fonte e Coleta dos dados

A definição da fonte e coleta dos dados constitui elemento fundamental em investigações documentais e históricas. Neste sentido, os passos percorridos na pesquisa se encontram detalhados nessa seção.

A escolha de se trabalhar somente com dados secundários, documentos, se deve ao fato dos documentos estarem imersos no passado, sendo mais propícios para obtenção dos dados necessários para consecução dos objetivos da pesquisa. Conforme esclarece Langley (2009)

de uma perspectiva temporal, observações estão imersas no presente, documentos estão imersos no passado, e as entrevistas são temporalmente versáteis na medida em que os respondentes podem puxar da sua memória e podem ligar fenômenos temporais através do tempo. Em termos da especificidade do conteúdo obtido, as observações são úteis à compreensão dos padrões de interação e comportamentos envolvidos, os documentos são uma fonte de dados sobre os eventos cronológicos chaves e também podem prover recordações dos argumentos e justificações envolvidos, as entrevistas são versáteis, porém sua única força reside na sua capacidade para acessar a vida interna das pessoas: interpretações, sentimentos, crenças etc. (LANGLEY, 2009, p.411, tradução livre).

Além disso, como relata Selltiz *et al* (1974, p. 373),

documentos de comunicação de massa não são criados para o pesquisador, e sob esse aspecto (embora não sob outros) estão livres da influência de seu viés teórico ou pessoal. Tal como ocorre com os registros estatísticos já existentes, permitem que o pesquisador lide com o passado histórico, bem como com a sociedade atual, o que é uma vantagem muito grande, quando se ponderam as consideráveis dificuldades existentes para uma perspectiva histórica na ciência social. Ainda mais que os registros históricos, os documentos de comunicação de massa refletem aspectos amplos do clima social em que foram criados.

Dentre as principais desvantagens da utilização dos documentos Creswell (2007) elenca as seguintes: a informação pode ser protegida, não disponível para acesso público ou privado; exige que o pesquisador procure a informação em locais difíceis de encontrar; exige a transcrição ou leitura ótica para passar para o computador; os materiais podem estar incompletos e os documentos podem não ser autênticos. Selltiz *et al* (1974) destaca ainda a atenção para as definições

conceituais empregadas nos documentos analisados, uma vez que eles podem possuir diferentes significados.

Além das vantagens e desvantagens levaram-se em consideração dois fatos para escolha de se trabalhar apenas com dados secundários. Primeiro, durante o levantamento preliminar de informações sobre o caso, observou-se a existência de uma grande quantidade de documentos históricos sobre a organização objeto de análise, com depoimentos dos fundadores e ex-presidentes e informações sobre a história da cooperativa que não seriam acessíveis de outra forma senão através dos documentos. Segundo, verificou-se uma grande recorrência nos discursos dos funcionários e dirigentes atuais da cooperativa sobre a história da cooperativa, demonstrando um discurso já bem sedimentado sobre ela, reproduzindo as informações disponíveis em alguns documentos.

Após definida as fontes de dados, a coleta dos dados ocorreu da seguinte forma para os documentos externos a organização estudada.

A primeira etapa foi a pesquisa de teses e dissertações acadêmicas sobre a cooperativa em estudo no banco de Teses e Dissertações da Capes, que retornou 33 itens, sendo que a partir da leitura dos resumos se constatou que apenas 14 pesquisas versavam sobre a cooperativa. Posteriormente, esses trabalhos foram analisados na procura de novas referências sobre a organização estudada, sendo identificados mais sete dissertações, dois livros e dois capítulos de livro, totalizando assim 21 trabalhos acadêmicos entre teses e dissertações, dois livros e capítulos de livros que tratavam a cooperativa como objeto de estudo. Estes textos foram resgatados em portais eletrônicos, nas bibliotecas da Universidade Estadual de Maringá e da Universidade Federal do Paraná.

A segunda etapa da coleta de dados foi destinada a identificação de artigos científicos sobre a cooperativa em periódicos brasileiros de administração, administração rural e economia, com no mínimo qualis/Capes B2 (anexo A). Posteriormente, se realizou uma busca de novos documentos sobre a cooperativa nas bibliotecas da Universidade Estadual de Maringá e da Universidade Federal do Paraná e através do mecanismo eletrônico de busca Google Acadêmico. Ao todo foram identificados 2 livros, 2 capítulos de livro, 22 teses e dissertações, 1 artigos científicos com no mínimo qualis/Capes B2 e 22 documentos entre notícias de revistas especializadas, artigos de congresso e artigos de periódicos de outras áreas ou com qualis/Capes inferior a B2 (anexo B).

Quarta etapa da coleta de dados correspondeu ao levantamento de informações sobre o cooperativismo agropecuário paranaense no período estudado. Para tanto, foram realizadas buscas nas seguintes bibliotecas: Biblioteca Nacional de Agricultura, na biblioteca do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), Biblioteca da OCEPAR, Universidade Estadual de Maringá e Universidade Federal do Paraná, os documentos que foram selecionados para a composição do corpus são relacionados no Anexo C.

A última etapa da coleta de dados foi à identificação de documentos internos da cooperativa que pudessem ajudar na construção dos eventos passados. Em um primeiro momento se cogitou a utilização das atas das assembléias da cooperativa. Entretanto, como o objetivo da pesquisa era o de compreender como os atores influenciaram a institucionalização e não o porquê eles influenciaram, optou-se pelo emprego dos Jornais de Serviço da Cocamar, publicados no período de 1977 a 1998 e os Relatórios Anuais da Cocamar de 2000-2003, por constituir uma forma pela qual a cooperativa comunica as suas realizações. Faz-se importante destacar que a cooperativa conta, desde o final da década de 1990, com um acervo histórico. Atualmente o acervo possui aproximadamente 500 peças catalogadas, distribuídas entre fotos, painéis e objetos, máquinas agrícolas e equipamentos de informática (COCAMAR, 2011).

3.2.3 *Análise dos dados*

A primeira etapa da análise dos dados coletados foi à construção de uma narrativa (LANGLEY, 1999) da história da organização no período estudado. De acordo com Langley (1999), a narrativa envolve a construção de uma história detalhada a partir dos dados brutos, sendo que, ela pode representar tanto um primeiro passo na análise como o resultado final da pesquisa. Na presente pesquisa, a narrativa foi construída através da identificação dos seguintes elementos: ano, evento, contexto (nacional, paranaense e/ou organizacional), atores e resultados. Essa construção se deu a partir dos trabalhos de Serra (1989), Recco (2003), Pinazza e Zylbersztajn (1997) e Jardim Júnior (2005), que possuem características de textos de história empresarial. Após foram acrescentados os dados contidos, na

respectiva ordem, dissertações e teses, periódicos, artigos de congresso e revistas especializadas.

Terminada a construção da narrativa foram identificados os eventos ligados a diversificação e as práticas sociais na história da organização e a partir destes foram descritos e analisados o processo de institucionalização e dos níveis de institucionalização dos fenômenos estudados.

Em um terceiro momento da análise utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1994, DELLAGNELO; SILVA, 2005) para identificação e descrição do trabalho institucional desempenhado pelos atores da cooperativa nos eventos relacionados à diversificação e as práticas sociais. Para identificação do trabalho institucional dos atores externos também se empregou a análise de conteúdo, mas dos documentos que versavam sobre o contexto agrícola (nacional, paranaense, regional) e sobre o movimento cooperativista.

No tocante aos procedimentos descritos por Bardin (1994) para análise do conteúdo eles foram realizados do seguinte modo: A fase de pré-análise foi desenvolvida durante a construção das narrativas sobre a história da organização. A segunda etapa constitui na codificação das ações desempenhadas pelos atores sociais ligadas aos eventos em tipos de trabalho institucional. Para tanto, foram empregados como parâmetros as formas descritas na literatura existentes sobre trabalho institucional (anexo E). No entanto, mesmo com códigos a priori, se manteve aberto a possibilidade do surgimento de novas formas de trabalho institucional (BARDIN, 1994, ZIETSMAN; LAWRENCE, 2010).

Por fim, o trabalho institucional identificado foi sobreposto com a narrativa construída na primeira etapa para se observar os efeitos que estes tiveram no nível de institucionalização da diversificação e das práticas sociais na organização estudada. Essa sobreposição é necessária, pois as ações dos atores tendem a influenciar os padrões institucionalizados anacronicamente (BARLEY; TOLBERT, 1997).

3.2.4 Limitações do Estudo

O primeiro conjunto de limitações desse trabalho se deve a um conjunto de escolhas metodológicas, expressas anteriormente, no delineamento da pesquisa. A primeira delas é a perda da complexidade do fenômeno estudado através da operacionalização necessária para sua análise, ocorrida na transformação das definições constitutivas em definições operacionais. Outra limitação foi à confiabilidade das fontes consultadas e a recorrência do discurso oficial da organização sobre sua história, inclusive na fala de diretores. Para superar essa limitação se buscou triangular constantemente os dados obtidos em diferentes fontes para confirmar as informações. Ainda, em decorrência das escolhas realizadas deve-se ressaltar a limitação inerente a estratégia de análise empregada na pesquisa, a análise narrativa. Neste sentido, a narrativa apresentada explicada sob a luz do quadro teórico de referência é apenas uma dentre as várias narrativas possíveis de ser realizada (CZARNIAWSKA, 1998).

Para além dessas limitações derivadas das escolhas metodológicas, se ressalta as limitações de outras naturezas que incidiram sobre a confecção dessa pesquisa. O limite de tempo e de recursos impediu que se fosse realizada uma análise mais aprofundada dos elementos técnicos e institucionais que constituíam o contexto com o qual a cooperativa interagiu no período analisado. Dessa forma, apenas os elementos chaves que afetaram diretamente a cooperativa foram descritos. Por fim, se ressalta as limitações do potencial analítico-interpretativo, consequência da inexperiência do pesquisador, como um possível limitante dos resultados apresentados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Trajetória da Cocamar

A fundação da Cocamar ocorreu em 1963 na cidade de Maringá, no período em que atividade rural predominante no norte do Paraná era a cafeicultura, que atravessa um momento de crise decorrente de superproduções, geadas e participação dos intermediários na comercialização do café, que ao monopolizarem as informações de mercado lucravam sobre os produtores (SERRA, 1989, RECCO, 2003)

Em virtude dos problemas do setor cafeeiro no início dos anos 60 o Instituto Brasileiro de Café (IBC) disponibilizou linhas de créditos para formação de cooperativas cafeeiras. De acordo com Paulo Carneiro Ribeiro, diretor do IBC na época, o cooperativismo foi considerado a única possibilidade de estabilizar e levar ao produtor resultados financeiros melhores, uma vez que a maior parte dos lucros ficava na mão dos intermediários (OCEPAR, 2006). Sendo assim, o IBC solicitou a Superintendência da Moeda e do Crédito (hoje Conselho Monetário Nacional) uma linha de financiamento para incentivar a implementação e a estruturação do cooperativismo em regiões cafeeiras (OCEPAR, 2006). Cabe destacar que, o Estado já iniciara um programa de erradicação de café e diversificação de culturas em 1962/1963 e 1967/1968 com o GERCA (Grupo Executivo para a Racionalização do Café). No entanto na região do norte novíssimo, da qual Maringá faz parte, a entrada das pastagens foi muito mais intensa do que a disseminação das novas culturas temporárias como a soja e o trigo, mantendo o Café como principal produto da região (FONSECA, 2006).

No caso da Cocamar, coube ao gerente do Banco do Brasil de Maringá articular os agricultores da região para formação da cooperativa. Conforme o relato de alguns produtores da região o incentivo financeiro foi primordial para constituição da cooperativa, mesmo que a maior parte dos produtores não tivesse conhecimento sobre o cooperativismo. Nas palavras de Benedito Lara

A Cocamar foi de grande utilidade não só para Maringá, mas para toda a região Norte do Paraná. Eu acho que fizemos tudo que poderia ser feito... A

Cooperativa nasceu porque seu Milton Mendes sugeriu aos cafeicultores que tinham dívidas com o Banco do Brasil que formassem uma cooperativa. Todo mundo que devia ao Banco do Brasil entrou para a cooperativa. Os produtores se vendessem a safra, não daria para pagar as dívidas com o Banco. O Banco do Brasil refinanciou a dívida e ainda sobrou dinheiro para os agricultores se manterem por um tempo. O financiamento era só para a Cooperativa. Assim, nasceu a Cocamar (Benedito Lara em RECCO, 2003, p. 13)

Aloysio Gomes Carneiro, outro fundador, relata de forma mais contundente a importância do Estado, através do Banco do Brasil, na criação da cooperativa. Nas palavras do fundador

As pessoas que procuravam à cooperativa visavam o financiamento da produção. Era vantagem para o pessoal. Eles tinham o Café, mas não sabiam o que fazer com ele e precisavam pagar o banco. A única solução era entrar para a cooperativa para comercializar o café. O banco, diante disto, já dava como solucionado o problema. O Banco esperava a cooperativa comercializar o café e acertava um pouco com um, um pouco com outro... Quando voltei dos Estados Unidos, o Milton Mendes, Gerente do Banco do Brasil, me chamou lá e disse que o Banco estava com um problema sério de financiamento de café e a direção geral sugeriu que se fundasse uma cooperativa para o refinanciamento do café. Assim fundou-se a Cocamar, na gerência do Banco do Brasil (Aloysio Gomes Carneiro in RECCO, 2003, p. 16)

Assim como no ano de sua fundação, a Cocamar desfrutou de um contexto favorável ao cooperativismo nos anos subsequentes. Pois, o governo militar brasileiro, que assumiu o poder em 1964, preocupou-se em estruturar e modernizar a economia brasileira, com ênfase na agricultura, tornando-a mais eficiente e produtiva (OCEPAR, 2006). Como a grande força das cooperativas estava no campo, passou a ser interessante para o Estado a consolidação desse movimento como forma de realizar a sua política econômica para o setor agrícola (OCB, 2004).

Apesar desse ambiente favorável, com menos de dois anos de existência a cooperativa sofreu uma forte crise devido ao rápido crescimento e falta de uma estrutura administrativa. De acordo com Recco (2003, p.22), os primeiros dois anos foram de muita “prosperidade para a cooperativa, cujo quadro de associados saiu de menos de quatro dezenas para algumas centenas. Esse rápido crescimento foi desafiador para a administração que necessitava dotar a entidade de uma estrutura capaz de acompanhar a expansão”. O que não acabou acontecendo, “pois a diretoria não providenciou a separação dos cafés entregues pelos associados” (SERRA, 1989, p. 32), o que gerou inúmeras denúncias de irregularidades devido à mistura da produção armazenada. De acordo com Serra (1989), a medida adotada

pela diretoria, embora justificada, de suspender a comercialização da safra, incluindo novos recebimentos de café e pagamentos de cafés já entregues, fez com que ela perdesse o crédito e a confiança dos associados. Os protestos se generalizarem, de tal modo, que o Banco do Brasil e o Instituto Brasileiro do Café passaram a acompanhar e, posteriormente, intervir no desenvolvimento da crise.

Em 1965, no auge da crise da cooperativa o Banco do Brasil e o Instituto Brasileiro do Café se aliaram e realizaram uma intervenção na cooperativa destituindo a diretoria. Conforme relata Serra (1989) a cooperativa tinha uma partida de café entregue ao IBC, mas ainda não faturada, mas devia ao Banco do Brasil. Por sua vez, o banco temia que a cooperativa recebesse o dinheiro do café entregue ao IBC, fechasse suas portas e não honrasse seu compromisso. Diante disso, o banco pressionou o IBC para segurar o faturamento da cooperativa, enquanto ele providenciava uma intervenção na cooperativa. Após várias rodadas de negociação entre as partes, foi acertado que os débitos do IBC seriam quitados com base nos preços vigentes em 1965, com a condição de que a cooperativa quitasse sua dívida junto ao Banco do Brasil e toda a sua diretoria fosse destituída. Contudo, a intervenção aumentou a intranquilidade dos associados e dos credores, à medida que a notícia que a cooperativa seria fechada percorria a região. Para acalmar os ânimos e possibilitar que a cooperativa pudesse tomar uma direção o Banco do Brasil e o Instituto Brasileiro do Café pressionaram a junta interventora para que ela convocasse eleições gerais o mais rápido possível.

A nova diretoria eleita, constituída basicamente pelos membros da junta interventora, tinha dois caminhos possíveis a seguir: liquidar a cooperativa ou tentar resgatá-la. De acordo com Recco (2003) a venda do patrimônio para amenização dos prejuízos dos credores era o caminho mais cômodo, pois as dívidas totais chegavam a 600 milhões de cruzeiros. Por outro lado, a recuperação da cooperativa era quase utópica porque os cooperados haviam perdido o ânimo em relação a ela. Além disso, havia um consenso entre os cooperados que a recuperação da cooperativa era praticamente impossível, dado ao alto volume de dívidas e o descrédito generalizado da entidade entre os cafeicultores da região (SERRA, 1989). Contudo, a diretoria optou por tentar reerguer a cooperativa.

No ano seguinte, apareceu uma oportunidade de recuperação da cooperativa quando o IBC abriu concorrência pública para o rebeneficiamento de um milhão de sacas de café, que geraria um lucro suficiente para erguer a cooperativa. Para poder

concorrer à diretoria quitou uma série de impostos e dívidas atrasadas. Mas, pouco tempo depois de proclamar a Cocamar como vencedora da concorrência, o IBC comunicou a anulação da concorrência, devido aos impactos sociais que a contemplação de uma ganhadora causaria no setor cafeeiro já em crise. Desta forma, a cooperativa foi contemplada com o rebeneficiamento de 400 mil sacas de café (SERRA, 1989).

Mesmo com a possibilidade da cooperativa se reerguer, os cooperados, em 1967, ainda defendiam a ideia de liquidação da Cocamar, mas o bom relacionamento entre o presidente da Cocamar José Cassiano com autoridades estatais garantiram a sobrevivência da cooperativa. Conforme descreve Serra (1989)

a situação foi exposta pelo presidente José Cassiano que ainda mostrou a impossibilidade da cooperativa saldar seus débitos. Mais uma vez, o assunto fechamento definitivo da entidade entrou em discussão e teve seus defensores. A ideia defendida era a mesma apresentada em oportunidade anterior: liquidar a cooperativa e, com o dinheiro da venda do patrimônio acertar os débitos junto aos credores, que a esta altura eram os próprios associados, pelo menos em sua grande maioria (SERRA, 1989, p. 41)

Nesta mesma assembléia estava José Pires de Almeida, presidente do Banco Nacional de Crédito Cooperativo, que foi apresentado a José Cassiano, pelo seu ex-professor e na época Ministro da Agricultura Hugo de Almeida Leme. No final da assembléia Pires afirmou que o fechamento da Cocamar representaria um desastre ao cooperativismo no norte do Paraná. “Para Pires a única pessoa que poderia ajudar era um dos homens mais poderosos do País na época, o ministro Roberto Campos, prometendo uma audiência na apertada agenda do ministro” (RECCO, 2003, p. 24). Pouco tempo depois, a reunião com o ministro Roberto Campos aconteceu, e com ela a cooperativa conseguiu um financiamento de 300 milhões de cruzeiros do Instituto Brasileiro do Café, o suficiente para quitar as dívidas com os cooperados (SERRA, 1989).

Com o início da recuperação da cooperativa os dirigentes passaram a se preocupar com a diversificação das suas atividades. A primeira investida da diretoria nessa direção não foi bem aceita pelos cooperados, o que forçou a diretoria a buscar novas alternativas atreladas ao café, sendo a criação de uma indústria de café solúvel a saída para a cooperativa (SERRA, 1989, RECCO, 2003). Contudo, a produção de café solúvel era controlada pelo Estado que buscava manter estável o nível de produção do café solúvel, e conseqüentemente a criação de novas fábricas

(BRASIL, 1969). Sem o apoio político necessário o projeto foi rejeitado, colocando em cheque a possibilidade de recuperação da Cocamar (SERRA, 1989, RECCO, 2003).

Muito embora, os cooperados se mantivessem relutantes em diversificar sua produção, o Estado investia novamente, através do Gerca e do IBC, na modernização da agricultura. Com a geada de grandes proporções que afetou a cafeicultura em 1967 o Estado financiou por meio do Gerca a erradicação e renovação das lavouras através do plantio de um pé para cada três eliminados. Também como consequência da geada o IBC lançou um programa de financiamento de máquinas de beneficiamento de algodão (RECCO, 2003). De acordo com Serra (1989), foi com a ajuda de José Pires de Almeida que a Cocamar conseguiu recursos para compra de máquinas usadas para o beneficiamento do algodão, iniciando assim o seu processo de diversificação.

O trabalho com o algodão embora tivesse obstáculos no seu início representou a saída da crise e um período de estabilidade econômica para a cooperativa. Conforme relata Recco (2003), como a cooperativa não tinha produtores de algodão, Primo Celeste Artioli, gerente operacional, empreendeu uma peregrinação pelas propriedades do município e região, convencendo muitos proprietários, que eram seus amigos nos tempos da Volkarte, a entregar a produção na Cocamar. Deste modo, a cooperativa comprava o algodão, sendo necessária a observância de uma grande quantidade de normas para regularização dos cooperados que não eram associados. Entretanto, a necessidade capital financeiro levou a Cooperativa a mais uma dificuldade, mas que foi rapidamente superada. Nas palavras de Recco (2003)

A nova e inesperada situação exigiu uma atitude rápida por parte da diretoria: procurar o Banco do Brasil. Reunidos com outro grande amigo da Cocamar, o gerente da agência de Maringá, Mário Bulhões da Fonseca, os dirigentes contaram com uma ajuda que foi crucial. Baseado nas regras de financiamento do BB, Bulhões pediu que fossem indicados 35 nomes de pessoas de confiança da cooperativa, que tivessem bom cadastro no banco para que fossem feitas cédulas rurais. Ou seja, o dinheiro seria repassado às contas de cada um deles, mesmo não sendo produtores de algodão, os quais, logo em seguida, fariam a transferência para a conta da cooperativa. (RECCO, 2003, p. 27)

Com a operação do algodão a cooperativa conseguiu sanar suas dívidas e estabelecer um alicerce para o seu crescimento (SERRA, 1989).

O ano de 1969 também representou mudanças significativas no panorama do cooperativismo e da agricultura. Foi neste ano que ocorreu o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, em que se decidiu a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras, como entidade representadora do movimento (OCEPAR, 2006). Além disso, foi em 1969 que o Estado passou a realizar grandes investimentos para a modernização da agricultura através da elevação da produção e produtividade agrícola, transformação da agricultura tradicional, mediante a mudança de métodos de produção e utilização mais intensa de insumos (BRASIL, 1969).

Estabilizada em torno do algodão e do café, já em 1970 a cooperativa precisou providenciar uma nova máquina de algodão e com o incentivo do ministro da agricultura Cirne Lima entrou no mercado da soja. Com o sucesso no rebeneficiamento do algodão, logo a cooperativa precisou adquirir uma nova máquina para a realização dessa tarefa, recorrendo novamente ao BNCC, só que dessa vez as condições de pagamento foram mais favoráveis a Cocamar (SERRA, 1989). Em 1971, quando foi inaugurada a segunda máquina de algodão, o ministro da agricultura Cirne Lima orientou os diretores da cooperativa para investirem nas culturas mecanizadas, especialmente a soja, que poderiam se tornar em breve predominantes na região (RECCO, 2003). Em virtude da resistência dos diretores Cirne Lima concedeu uma viagem dos diretores ao Rio Grande do Sul para conhecerem as cooperativas que trabalhavam com soja. Após quinze dias em viagem os diretores da Cocamar voltaram entusiasmados para trabalhar com a soja. Além disso, o ministro assegurou que durante os primeiros anos de carência a estrutura do armazém seria utilizada pelo governo para estocagem do trigo (RECCO, 2003, SERRA, 1989).

A construção do armazém graneleiro com fundo em V e o início da expansão da soja e da Cocamar na região. De acordo com Serra (1989), o entusiasmo da viagem ajudou na tomada da decisão de construir o armazém graneleiro. As obras foram iniciadas e concluídas em 1971, quando o ministro Cirne Lima foi a Maringá para inaugurar o que seria o primeiro armazém graneleiro de fundo em V construído por uma cooperativa no Estado do Paraná (SERRA, 1989). “O tamanho do armazém era exagerado, considerando que tinha um fim específico e este fim poderia ou não se concretizar, ou seja, a soja poderia entrar de vez como poderia não entrar na região” (SERRA, 1989, p. 56). Além disso, a cooperativa enfrentava certa resistência por parte de alguns associados que consideravam o tamanho do armazém

exagerado. No entanto, para um dirigente da cooperativa na época, a Cocamar funcionou como um catalisador, conforme pode ser observado na passagem abaixo

A construção do armazém, ao que parece, funcionou como elemento catalisador, na definição de uma nova alternativa econômica por parte dos produtores rurais... O graneleiro e todo o restante da estrutura que a Cocamar implantou para trabalhar com soja, entusiasmaram a todos. Os agricultores já estavam desaminados com o café e torciam por uma nova alternativa de lavouras e aderiram maciçamente ao plantio de soja, aproveitando a estrutura montada pela Cooperativa e todos os mecanismos paralelos, principalmente de comercialização foram criados. (SERRA, 1989, p. 57)

Entretanto, um estudo do Ipardes (1985b) demonstrou que a simples inserção no processo agroindustrial não impulsionou a produção rural, principalmente quando se trata da industrialização de produtos com baixo incentivo governo nacional. Neste sentido, o aumento de plantio depende muito mais de políticas agrícolas de preços e de créditos do Governo, que do próprio esforço das cooperativas.

A entrada da Cocamar no mercado da soja marca o início do processo de diversificação da cooperativa e da expansão da sua estrutura física e do seu quadro associativo (RECCO, 2003, SERRA, 1989). Durante a década de 1970, a cooperativa investiu na construção de entrepostos e armazéns, o que contribui com a participação da cooperativa nas políticas governamentais de estocagem do trigo, no período em que a soja havia sido comercializada (SERRA, 1989). Cabe destacar que esses investimentos, e outros da cooperativa, como a industrialização da soja, foram largamente financiados por linhas de crédito do governo federal não onerando assim a distribuição dos resultados aos seus associados. Como descreve Leão (1989)

os dados coletados mostram que, mesmo na COCAMAR, a maior das cooperativas analisadas, a participação dos recursos próprios nos investimentos realizados é relativamente baixa, indicando que seu crescimento foi financiado, em larga medida, através de recursos exteriores. Deve-se ressaltar que recursos foram passados às cooperativas a taxas de juros e de correção monetária que somadas se situavam muito abaixo da inflação. Em síntese, há indicações de que a expansão das cooperativas baseou-se fortemente no acesso a recursos de terceiros e não numa desmedida pressão financeira sobre seus associados. (LEÃO, 1989, p.44)

Em 1974, a Cocamar reafirma o seu caminho de diversificação, através da alteração estatutária e da decisão de industrializar a soja. De acordo com Serra (1989), a principal mudança foi a do artigo que tratava do quadro associativo onde,

no lugar de apenas produtores de café, proprietários da terra, passaram a ter condições de ingressar na cooperativa qualquer produtor rural, mesmo não sendo ele proprietário da terra. Já o plano de industrialização da soja amadureceu na diretoria e em 1974 foi levada à apreciação dos associados em assembléia geral. Entre os fatores favoráveis a essa industrialização estava o fato que a política adotada pelo governo de estímulo a produção rural e francamente favorável as cooperativas, em que o governo injeta dinheiro fácil e a juros altamente subsidiados (RECCO, 2003). Contudo, a implementação da indústria aconteceu somente a partir de 1977, após uma tentativa frustrada de formação de uma join-venture com uma cooperativa alemã. Em 1979 a indústria de esmagamento, com capacidade de processar 1200 toneladas/dia de matéria-prima entrou em funcionamento. De acordo com Serra (1989)

O começo do funcionamento normal teve também seus momentos difíceis. Não foi nada fácil treinar pessoal para operacionalizar os diversos equipamentos, considerando que a fábrica era quase que totalmente automatizada... O projeto foi elaborado pela De Smet, empresa de conceito mundial, e representava, a nível de Paraná, uma grande inovação no setor de esmagamento de soja (SERRA, 1988, p. 63-64)

Para Recco (2003), os dirigentes consideravam o tamanho da indústria como uma aposta no futuro, mas conforme destaca o relatório do Iparde “a agroindústria cooperativada não evoluiu “normalmente” da pequena para a grande planta, as cooperativas decidiram-se, claramente, pela instalação de unidades industriais de porte relativamente grande” (IPARDES, 1985a, p. 10), constituindo assim um padrão das novas indústrias.

O ano de 1975 ficou marcado na economia da região de Maringá em razão da geada negra como um divisor de águas, em que o café perdeu definitivamente o espaço para soja. Até antes dessa geada o café ainda era o principal produto regional e as lavouras ocupavam a maior parte das terras. Em muitos lugares, plantava-se soja em meio aos cafezais; em outras, a mecanização avançava rapidamente, trazendo a certeza de que era irreversível. Com a geada, quem ainda tinha dúvidas rendeu-se definitivamente aos grãos. A justificativa era que a recuperação do “café demoraria anos e, até lá, as culturas anuais ofereceriam um retorno muito maior. Além disso, lidar com soja, trigo e milho parecia ser muito mais

fácil e menos dispendioso, à medida que as propriedades não precisariam ter tantos empregados”. (RECCO, 2003, p. 41).

A Cocamar terminou a década de 1970 de uma forma bem diferente da qual ela terminou a de 1960. Conforme destaca Recco (2003), a cooperativa terminou a década como uma grande cooperativa do Paraná, diversificada, com estratégias que foram muito bem sucedidas como a do preço do dia e de diferenciação estrutural. Além disso, foi no período de 1979 a 1981 que a Cocamar expandiu a sua área de atuação por meio da incorporação de novas cooperativas, COACA e a COOPÉROLA e pelo início da atuação no Mato Grosso do Sul.

A primeira metade da década de 1980 foi marcada por um período de vários investimentos na industrialização. De acordo com Serra (1989), esse processo iniciou com a construção de uma indústria de óleos vegetais a base de caroço de algodão, com capacidade de esmagamento de 350 toneladas/dia. No ano seguinte, a Cocamar colocou em funcionamento uma fiação de algodão, com capacidade para produzir 3259 toneladas/dia. Para tanto, foi preciso apoio do governo estadual e do ministro da agricultura, pois a industrialização do algodão era privilégio de Santa Catarina, Rio de Janeiro e outros estados do Nordeste (RECCO, 2003). No ano de 1983, a Cocamar passa a oferecer no varejo o café torrado e moído, após instalar uma torrefadora para industrializar o café produzido pelos cafeicultores ligados a cooperativa (RECCO, 2003). Já em 1984, a Cocamar avança no processo de industrialização através da construção de uma refinaria de óleos vegetais, colocando no mercado o óleo refinado e pronto para consumo. Para, no seguinte, encerrar o ciclo de industrialização do óleo com a inauguração da fábrica de embalagens plásticas e envasamento, acoplada na refinaria (SERRA, 1989). Durante todo esse período a cooperativa enfrentou as condições ambientais bastante favoráveis, com crédito subsidiado e diversificado até 1984 e de aumento das fronteiras agrícolas (MENDES, 1983, LEÃO, 1989, RECCO, 2003).

No ano de 1985 a Cocamar realizou um extenso corte de gastos, devido a seca que atingiu o estado do Paraná durante a safra de 1984/1985, o que impossibilitou o desenvolvimento das lavouras (RECCO, 2003). Além disso, foi colocada em prática pelo Estado brasileiro uma redução do crédito rural, ficando esse restrito a culturas de exportação, e do apoio a agricultura (RECCO, 2003, OCEPAR, 2007a, SILVESTRE, 2006). Entre as medidas de redução dos gastos estavam a demissão de aproximadamente 700 funcionários, desativação de alguns

setores e extinção de departamentos, redução de benefícios aos cooperados, como o atendimento odontológico (RECCO, 2003).

Apesar disso, os anos de 1985 e de 1986 marcam o início de dois projetos que afetaram significativamente a Cocamar. O primeiro é a fiação de seda. De acordo com Serra (1989) na época, a atividade já era desenvolvida na região, mas enfrentava sérias dificuldades de mercado, sendo que nem o preço mínimo de garantia do casulo era cumprido. Dessa forma, os produtores organizaram-se em associação e pediram ajuda da Cocamar. Mesmo aceitando trabalhar com a seda, a cooperativa não possuía nenhum funcionário ou estrutura para lidar com essa nova atividade, demandando um nível alto de investimento. Contudo, o trabalho com a seda foi considerado na época uma alternativa para as pequenas propriedades situadas na área do Arenito Caiuá. Com um bom nível de adesão dos pequenos produtores a indústria recém inaugurada ficou pequena, sendo necessário o investimento para construção de uma unidade maior (RECCO, 2003, SERRA, 1989). O segundo projeto foi a implementação da citricultura na região. De acordo com Recco (2003), o trabalho com a seda consistiu em uma alternativa para os pequenos produtores da área do Arenito Caiuá, mas para os médios e grandes produtores a alternativa encontrada foi a citricultura, pois sendo uma cultura perene não necessitava do revolvimento da terra a cada safra. Para a inclusão da citricultura na região foi preciso apoio político do estado do Paraná, haja vista que o direito de cultivo era restrito ao estado de São Paulo (OCEPAR, 2007a). Esse projeto da Cocamar previa que quando o plantio chegasse à escala de alguns milhares por hectares seria possível a construção de uma indústria para fabricação de suco congelado e concentrado.

Esse biênio compreende também algumas mudanças organizacionais relevantes. Segundo Serra (1989), foi necessária a criação de novos cargos e uma redistribuição de atribuições para aliviar a demanda de problemas operacionais resolvidos pela diretoria, assim como reduzir o congestionamento na sede principal da cooperativa. A outra mudança foi a criação de um departamento de comercialização que possibilitou a cooperativa a comercializar diretamente com as bolsas de mercado do Brasil e do exterior (SERRA, 1989).

Entretanto, as mudanças nas políticas governamentais, iniciadas em 1984, aliada a crise econômica da segunda metade da década de 80 causaram diversos problemas a agricultura e, conseqüentemente, ao cooperativismo (OCEPAR,

2007a). Dessa maneira, a Cocamar que vivenciou quase duas décadas de crescimento e expansão atravessou durante o final da década de 1980 e a década de 1990 um período de várias reestruturações. (RECCO, 2003).

O processo de reestruturação da Cocamar inicia em 1989 através de uma série de medidas que buscavam deixar a cooperativa com uma maior flexibilidade administrativa, uma redução do quadro associado, foco nas atividades principais e profissionalização da gestão (BIALOSKORDKY-NETO, 1998), habilitando assim a cooperativa atuar em ambiente de alta competitividade e de incertezas (RECCO, 2003). Uma das primeiras medidas da diretoria nesse processo foi centralizar o processo decisório, antes distribuído entre sete diretores para apenas o presidente e dois diretores (RECCO, 2003, INOCÊNCIO-RODRIGUES, 2000, PINAZZA; ZYLBERSTAIN, 1997, SILVESTRE, 2006). Outra medida foi a de avaliar a participação do seu quadro associativo, permitindo a permanência apenas dos cooperados profissionalizados e competitivos, que utilizassem no mínimo 80% do seu potencial econômico (CHIARIELLO, 2006). Dessa maneira, a Cocamar colocou em xeque a qualidade de participação de parte do quadro associativo, preservando e valorizando os associados realmente ativos, o que resultou no desligamento de milhares de produtores que não movimentavam (JARDIM JUNIOR, 2005). Outras medidas tomadas pela diretoria para redução de gastos foi a mudança da sede para o parque industrial, a demissão de funcionários e terceirização de serviços não relacionados às atividades essenciais da cooperativa, tais como: alimentação de funcionários, engenharia, serviços jurídicos, higiene e limpeza, segurança, gráfica, imprensa, transportes e assistências técnicas (SILVESTRE, 2006). Como resultado da terceirização surgiu duas novas empresas a Transcocamar, especializada em transportes rodoviários, e a Unicampo, cooperativa formada pelos engenheiros agrônomos da Cocamar (RECCO, 2003).

Em 1992 a Cocamar voltou a investir na diversificação apresentando aos produtores novas opções de cultura. De acordo com Recco (2003), com a proposta de oferecer uma nova opção para os meses de inverno foi disseminado o cultivo de canola, através da garantia de preços satisfatório aos produtores e investimentos na recepção e no esmagamento dessa oleaginosa. A Cocamar também difundiu o sistema de café adensado, financiando visitas a fazenda precursora do sistema adensado no País. Ainda em 1992, a Cocamar inaugura a ampliação do seu parque industrial da seda. Contudo, o projeto de parceria com outras cooperativas falhou,

devido a uma crise internacional na sericultura que levou a uma queda no valor das cotações. Além disso, foi nesse ano que Cocamar desistiu de atuar no Mato Grosso do Sul devido aos altos custos para manter e operar entrepostos tão distantes (RECCO, 2003). Cabe destacar que foi neste ano em que os treinamentos para os funcionários e produtores se intensificaram com o objetivo de profissionalização da cooperativa.

No biênio seguinte a Cocamar ingressou na produção de álcool, absorvendo uma destilaria pertencente a Coamto, nas imediações de Cianorte, sendo considerada pela cooperativa como mais uma alternativa econômica para os produtores. Em 1994, a Cocamar colocou em funcionamento a indústria de suco concentrado e congelado de laranja em Paranavaí, visando absorver a produção estimulada anteriormente pela própria cooperativa. (RECCO, 2003).

A agricultura e o movimento cooperativista enfrentavam uma crise que se início na segunda metade da década de 1980, sendo que produtores e cooperativas se encontravam seriamente endividados. Até que em 1994, a Câmara dos Deputados aprovou o Decreto Legislativo nº 383, que embora não desse perdão da dívida, forçou que essas dívidas fossem renegociadas. Contudo, a renegociação das dívidas demorou cerca de cinco anos até se completar, através da Securitização, Pesa e Recoop (OCEPAR, 2007b). Segundo a Ocepar (2007b), o relatório da Câmara apontou como causa do endividamento das cooperativas as seguintes questões:

- Cobrança de correção monetária nos empréstimos agrícolas (cerca de US\$ 20 bilhões).
- Altas taxas de juros cobradas no crédito rural.
- A falta de definição clara da justiça sobre a ilegalidade da utilização da TR (Taxa Referencial de juros) como indexador nos contratos de crédito rural.
- Exigência de reciprocidade aos mutuários do crédito rural, obrigando o produtor a fazer aplicações financeiras.
- Aplicação do Plano Collor I, que proporcionou o “descasamento” de índices de correção dos saldos devedores (74,6%) e os índices de correção dos preços mínimos (41,28%), significando uma transferência de cerca de US\$ 1,1 bilhão para o setor financeiro.

- Capitalização mensal de juros pelo Banco do Brasil, contrariando resolução do Conselho Monetário Nacional.
- Prejuízos decorrentes da aplicação do Plano Verão, de janeiro de 1989, com controle do câmbio e congelamento de preços dos produtos.
- Perdas provocadas pelo Plano Collor II, de janeiro de 1991, que instituiu a TRD para correção dos financiamentos dos agricultores enquanto os preços mínimos passaram a ser corrigidos pela TR “cheia”.
- Pendências do Proagro “velho” e “novo”, em que o governo deve aos agricultores brasileiros cerca de US\$ 444 milhões (base junho/93), ou 30% do valor dos contratos inadimplentes no crédito rural.

O ano de 1995 marca o início da tentativa de renegociação das dívidas da Cocamar, correspondendo a uma nova fase de reestruturação, em que se passa a priorizar a rentabilidade econômica sob o bem-estar social e a conduta paternalista (INOCÊNCIO-RODRIGUES, 2000; SILVESTRE, 2006). Segundo Recco (2003), a primeira medida da cooperativa foi contratar um diagnóstico detalhado e acompanhamento especializado de instituições de renome internacional. A partir dele foram elaboradas as estratégias de renegociação. A intermediação das negociações com os credores da cooperativa, tais como: Banco do Brasil, Banco Central, foi realizada pelo então senador Osmar Dias.

Já no ano seguinte a Cocamar elaborou o seu primeiro planejamento estratégico, em que se definiu que a cooperativa deveria investir na expansão de sua atuação no mercado de varejo, investindo na área de marketing, visando divulgar e, conseqüentemente, aumentar a sua participação no mercado de produtos destinados aos consumidores finais (SILVESTRE, 2006).

Além da participação de Osmar Dias, a cooperativa contou com a prestação de serviços do advogado Valdemir Campelo, que entrou na renegociação no momento em que a Cocamar reconheceu suas dificuldades junto aos bancos (RECCO, 2003). De acordo com Silvestre (2006), durante o processo de renegociação com os 37 bancos credores foram recomendadas algumas medidas de redução de custos operacionais e administrativos, a saber:

a) Redução do quadro funcional com demissão de cerca de 400 funcionários (18% em número e 25% em financeiro).

b) Suspensão de benefícios aos funcionários como: seguros, cesta básica e associação, complementada por um corte de 20% nos maiores salários (economia da ordem de US\$ 7000 mil mensais;

c) Redução da diretoria executiva;

d) Fechamento de unidades deficitárias;

e) Desmobilização de ativos não operacionais;

f) Suspensão de quaisquer novos investimentos;

g) Efetuou parcerias para melhorar a eficiência e reduzir a capacidade ociosa;

h) Eliminação de riscos comerciais;

i) Redução do risco de crédito aos cooperados;

j) Criação do cargo de Superintendente Geral, que foi ocupado por um profissional indicado pela consultoria do Chase Manhattan Bank. Subordinadas a essa Superintendência Geral, foram criadas três Superintendências ocupadas por executivos escolhidos dentre os funcionários da própria organização

l) redução dos membros da diretoria, que passou a ser formada pelo presidente e vice-presidente.

De acordo com Recco (2003), o resultado desse esforço foi a renegociação das dívidas, saúde financeira, aprendizagem sobre como explorar o seu potencial de capitalização, sem depender dos bancos. Sobre esse período Lourenço (2005), presidente da cooperativa desde 1989, relata

para sobreviver em tempos de globalização e alta competitividade, era preciso centrar o foco em sua atividade-fim, o que levou a um amplo processo de reestruturação financeira e administrativa, não apenas com a terceirização de serviços, mas também com a eliminação de áreas e funções. Paralelamente a tudo isso, investiu-se na profissionalização técnica e na melhoria contínua da qualidade. Ou seja: a cooperativa expunha uma nova face, sem qualquer tipo de paternalismo, valorizando a participação cooperativista e atuando com mentalidade empresarial, metas bem definidas, dando prioridade ao segmento de varejo, pela multiplicação de produtos nas gôndolas, o que se tornou um prestígio junto ao consumidor. Hoje, esse setor responde por cerca de 20% do faturamento da Cocamar. Na divulgação do plantio de café em sistema adensado, o que reconfigurou a cafeicultura brasileira, fazendo dela uma atividade interessante para as pequenas propriedades rurais... Ainda nessa mesma época, cabe ressaltar que a atividade do parque industrial atingiu a plena carga, visto que a ociosidade anteriormente existente foi eliminada com a implementação de alianças estratégicas com várias outras empresas e cooperativas, para as quais a Cocamar passou a prestar serviços, como esmagamento de soja e industrialização de produtos ao varejo. Nesse sentido, foi inaugurada, principalmente com a Coamo, um ciclo de operação mútua em vários setores, com importantes vantagens estratégicas para ambas as partes (LOURENÇO, 2005, p. 38)

Em 1997, a Cocamar capitaneou o Projeto Arenito Caiuá, que visava à disseminação de técnicas para o cultivo do solo arenoso, predominante na região de Noroeste do Estado do Paraná. De acordo com Fonseca (2006), esse projeto propôs revigorar as condições econômicas e ecológicas da região, através do sistema de arrendamento de terras. Áreas de pastagens são mecanizadas e durante períodos que variam de três a cinco anos, são cobertas por lavouras de soja, voltando depois a ser utilizada pastagem, caso este seja o interesse do proprietário da área. Além da cooperativa, o Iapar, Universidade Estadual de Maringá, Prefeituras e o Syagente participaram do projeto (FONSECA, 2006). A nova fronteira agrícola que se abriu no noroeste paranaense ganhou um impulso depois que o governo federal decidiu entrar em ação, em 2001, com a liberação de crédito para o financiamento do custeio dos produtores (RECCO, 2003). Fonseca esclarece que o papel da Cocamar foi o de organizar os dias de campo e as palestras aos agricultores e oferecer assistência técnica, fornecimentos de insumos, sementes, fertilizantes e defensivos agrícolas.

O início da década de 2000 marca um recomeço da cooperativa. De acordo com Recco (2003), para suportar o aumento do recebimento e cumprir os contratos de terceirização de produção foi preciso aumentar a capacidade produtiva das unidades de esmagamento de grãos, na capacidade de refino, na unidade fiação de algodão, e na unidade de fiação de seda. Já no ano de 2001 marca o início de novas ações de responsabilidade social, que torna a cooperativa alguns anos mais tarde lhe renderia prêmios nacionais. Além disso, em 2002 a Cocamar recebeu por duas vezes Luiz Inácio “Lula” da Silva, uma como candidato a presidência e na outra como presidente (RECCO, 2003).

4.2 Institucionalização das práticas sociais

O período que marca a constituição da Cocamar corresponde a uma época em que o Estado passa a investir na formação de cooperativas agrícolas como um instrumento de organização do campo. Desta forma, o Estado passou a atuar em duas frentes, a primeira era a liberação de recursos para incentivar a formação das

cooperativas e a outra era oferecer formação aos produtores sobre o movimento cooperativista, contando com o apoio de técnicos estrangeiros (OCB, 2004, SETTI, 2006).

Não existem registros de que os produtores fundadores da Cocamar tenham recebido a visita de técnicos para a disseminação do cooperativismo. Sendo o gerente do Banco do Brasil, Milton Mendes, o principal responsável por aglutinar os produtores da região. A adesão dos produtores da região à cooperativa se deu sobre motivos bem diferentes. De um lado, estava o grupo que acreditava no cooperativismo como uma solução para os problemas enfrentados na região, por já conhecerem o movimento cooperativista em suas regiões de origens (SERRA, 1989, RECCO, 2003). Essa visão pode ser observada no depoimento de alguns fundadores da cooperativa, por exemplo, Aloysio Gomes Carneiro:

Cancelei o projeto da cooperativa do Vale do Ivaí para entrar na Cocamar. Porque o projeto era fazer quatro grandes cooperativas no Paraná, a do Vale do Tibagi, Vale do Cinzas, Vale do Piquiri e Vale do Ivaí. Então o norte seria dividido por cooperativas em uma divisão geográfica. Sempre achei o cooperativismo uma solução para a comercialização, continuo achando até hoje. Não é perfeito, mas é o mais viável (RECCO, 2003, p. 16)

Do outro lado, estava o grupo de produtores interessados nos recursos financeiros disponibilizados pelo Banco do Brasil aos adeptos da cooperativa para o financiamento do café. Conforme se observa nos depoimentos de Benedito Lara e Aloysio Gomes Carneiro reproduzidos a seguir:

A Cocamar foi de grande utilidade não só para Maringá, mas para toda a região Norte do Paraná. Eu acho que fizemos tudo que poderia ser feito... A Cooperativa nasceu porque seu Milton Mendes sugeriu aos cafeicultores que tinham dívidas com o Banco do Brasil que formassem uma cooperativa. Todo mundo que devia ao Banco do Brasil entrou para a cooperativa. Os produtores se vendessem a safra, não daria para pagar as dívidas com o Banco. O Banco do Brasil refinanciou a dívida e ainda sobrou dinheiro para os agricultores se manterem por um tempo. O financiamento era só para a Cooperativa. Assim, nasceu a Cocamar (Benedito Lara em RECCO, 2003, p. 13)

As pessoas que procuravam a cooperativa visavam o financiamento da produção. Era vantagem para o pessoal. Eles tinham o Café, mas não sabiam o que fazer com ele e precisavam pagar o banco. A única solução era entrar para a cooperativa para comercializar o café. O banco, diante disto, já dava como solucionado o problema. O Banco esperava a cooperativa comercializar o café e acertava um pouco com um, um pouco com outro... Quando voltei dos Estados Unidos, o Milton Mendes, Gerente do Banco do Brasil, me chamou lá e disse que o Banco estava com um problema sério de financiamento de café e a direção geral sugeriu que se fundasse uma cooperativa para o refinanciamento do café. Assim fundou-se

a Cocamar, na gerência do Banco do Brasil (Aloysio Gomes Carneiro in RECCO, 2003, p. 16)

Foi esse grupo de produtores, com interesses heterogêneos, os responsáveis por elaborarem o estatuto da cooperativa, direcionando assim a atuação da cooperativa. No primeiro estatuto da Cocamar, além das questões econômicas, como definição de produtos e da área de abrangência, se registrou o interesse no desenvolvimento de atividades sociais destinadas a melhoria do bem-estar dos seus cooperados. De acordo com o estatuto, a cooperativa deveria "instalar no armazém cooperativo uma seção para fornecimento aos associados e as suas famílias artigos de consumo, gêneros alimentícios, vestuários e outros de consumo doméstico" (SERRA, 1989, p. 25). Embora tal pretensão não tenha se concretizado nos primeiros anos de funcionamento da cooperativa, ela representa a preocupação do grupo de produtores, pelo menos de uma parte deles, em consumir que a cooperativa contribuísse tanto economicamente como socialmente com o bem estar dos cooperados.

Como Meyer e Rowan (1977) e Scott (2008) destacam as organizações tendem a incorporar padrões de comportamento institucionalizados na sociedade a sua estrutura e práticas, visando garantir legitimidade dentro do contexto no qual ela esta inserida, sem uma preocupação expressa com a eficiência instrumental desses elementos. Cabe ressaltar que no início da década de 60 o movimento cooperativista era ainda incipiente no Paraná, mesmo sendo estimulado pelo governo (OCEPAR, 2006), dificultando assim o estabelecimento de redes normativas que pudessem conferir ao movimento cooperativista uma maior homogeneidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Desta maneira, a formação das cooperativas, especialmente, na década de 60 consistiu um processo singular, embora existissem algumas cooperativas que servissem de espelho, como a Cooperativa de Cotia (RECCO, 2003).

Cabe destacar que o modo pelo qual se sistematizou a atuação social da cooperativa, representa uma tradução, nos moldes propostos por Zilber (2006), dos fragmentos do significado do aspecto social do cooperativismo institucionalizados na sociedade. Por exemplo, em um manual de formação sobre cooperativismo da década de 1960, Hawley (1968) ensinava que as cooperativas eram formadas por dois aspectos básicos: o econômico e o social. Em que o aspecto econômico representava a organização da cooperativa com o capital dos sócios e o

oferecimento de um serviço econômico que os associados necessitam, ao passo que o aspecto social queria dizer que a cooperativa dá aos sócios a oportunidade de conhecer o significado verdadeiro de uma vida democrática e livre, com a dignidade de cada homem. Sendo que uma boa cooperativa deve tratar de implantar nos sócios um espírito de abnegação e generosidade – uma atitude de confiança em seus próximos, e sem prejuízo a outros (HAWLEY, 1968). Já na Cocamar, esse significado abrangente foi traduzido em um conjunto de práticas pelo qual o aspecto social da cooperativa se voltava na busca da melhoria do bem-estar social dos cooperados e, posteriormente, do desenvolvimento regional.

Após um período de grave crise administrativa e financeira, a Cocamar conseguiu se reerguer graças aos recursos conseguidos junto ao governo federal, em virtude do relacionamento que os membros da nova diretoria, especialmente José Cassiano, possuíam com autoridades governamentais. Apesar de conseguir sanar as dívidas e tornar a cooperativa operacional novamente, ganhando inclusive uma concorrência pública do Instituto Brasileiro de Café, a nova diretoria enfrentava uma situação de total desconfiança por parte dos seus associados que desejam a sua liquidação (SERRA, 1989). Cabe destacar ainda que nos dois anos de funcionamento antes da crise o número de associados cresceu de algumas dezenas para algumas centenas, sendo que no período da crise a movimentação dos produtores com a cooperativa retornou a algumas dezenas (RECCO, 2003). Para tentar reverter a situação e atrair os cooperados a diretoria investiu em atividades sociais, sendo a primeira delas a criação de um posto de gasolina e uma loja de produtos com condições de pagamento diferenciadas.

Para estimular ainda mais, a diretoria resolveu montar um posto de gasolina, onde os associados podiam abastecer a prazo e ainda com direito a descontos em alguns produtos para seus veículos, caso de graxas e lubrificantes. O desconto não era muito grande, não passava dos 10% sobre os preços da praça, mas servia para atrair os produtores para a cooperativa. Foi também montada uma loja de produtos veterinários e de produtos para a agricultura. Os associados compravam e pagavam na safra, o que também ajudou a atrair de volta os associados que haviam se distanciado da entidade durante o período crítico (SERRA, 1989, p.43)

A implementação do posto de gasolina representa o princípio da institucionalização das práticas sociais na Cocamar.

A década de 1970 corresponde a um período de grande crescimento para cooperativa em diversos aspectos, tais como: o aumento da capacidade de

armazenagem, da estrutura organizacional, do número de cooperados, de diversificação de atividade etc. (RECCO, 2003). Além disso, esse é um período de condições favoráveis com a criação da Lei das Cooperativas, dos créditos agrícolas subsidiados e das diversas linhas de financiamento, na época do milagre brasileiro. Com o aumento dos recursos a Cocamar passou a desenvolver uma extensão maior de práticas sociais, por exemplo, lojas de autopeças e utensílios, com preços diferenciados, e a disponibilização de postos de atendimento odontológico e um de encaminhamento para atendimento médico-hospitalar aos associados e seus dependentes diretos (RECCO, 2003). Para tanto, foram criados departamentos, postos de atendimentos em todos os entrepostos e contratados funcionários. Serra (1989) descreve o funcionamento da atividade do atendimento médico-odontológico da seguinte forma:

Assistência médico-dentário através de ambulatórios instalados na sede e nos entrepostos, a cooperativa presta atendimento aos associados e seus dependentes diretos, mantendo ainda convênios com hospitais e médicos em todos os municípios de sua área de responsabilidade. O atendimento médico-hospitalar, tanto nos ambulatórios quanto nos hospitais e médicos conveniados é prestado mediante o pagamento de 60% do custo dos honorários, ficando os 40% restantes por conta da Cooperativa. No caso da assistência dentária, o atendimento é feito nos gabinetes instalados pela cooperativa na sede e nos entrepostos, arcando a empresa com o pagamento integral do profissional por ela contratado e o associado com o pagamento do material utilizado no tratamento (SERRA, 1989. P. 95)

A grande disponibilidade de recursos econômicos e a experiência com o posto de gasolina permitiram que a Cocamar investisse na disponibilização de práticas sociais sem se preocupar com a eficiência econômica da mesma para sobrevivência organizacional. As condições ambientais e organizacionais favoráveis facilitaram a persistência desse padrão de comportamento, que havia iniciado com o posto de gasolina, resultando em um aumento gradual do nível de institucionalização dessas práticas na Cocamar, evidenciado pela dotação de uma estrutura organizacional e rotinas de trabalhos para sua consecução (cf. RECCO, 2003). De acordo com o Ipardes (1985a), os principais serviços prestados pelas cooperativas na época eram a “distribuição de créditos, fornecimento de insumos, assistência técnica, produção de sementes, armazenamento, transporte e, em muitos casos, oferecem serviços escolares e médico – odontológicos”.

Cabe destacar que durante esse período o significado do aspecto social de uma cooperativa foi sendo refinado no âmbito do movimento cooperativista.

Diferentemente de Hawley (1968) que apresentava uma missão econômica e uma social a cooperativa, em manuais posteriores já se postulava que enquanto todas as organizações comerciais capitalistas visam obter o maior lucro possível, a cooperativa não, pois esta quer apenas o bem estar comum de seus associados, melhorando assim os padrões de consumo e de vida dos seus cooperados (OLIVEIRA, 1972). No mesmo sentido, Rosário (1986) define cooperativa como

uma instituição resultante do processo pelo qual pessoas que sentem necessidades comuns decidem formar, voluntariamente, uma associação integrada no meio sócio-cultural e cujos membros agem em conjunto, utilizando uma empresa econômica de que são simultaneamente donos e usuários, para melhoria da vida doméstica de cada um e do bem-estar social de todos os seres humanos, com base na solidariedade, na equidade, e no respeito do homem pelo homem (ROSÁRIO, 1986, p. 11)

Desta forma, econômico e social começam a se imbricar cada vez mais em torno de um único aspecto comum, em que o melhor retorno econômico proporciona a melhora na qualidade de vida e bem estar do cooperado.

As condições ambientais e organizacionais se mantiveram relativamente estáveis até meados da década de 1980, quando o Estado se retirou do papel de financiador da agricultura, reduzindo abruptamente o crédito rural e concentrando os recursos apenas nas principais culturas de exportação (RECCO, 2003, OCEPAR, 2007d). Além disso, no período da safra de grãos 1984/1985 a área de atuação da Cocamar foi atingida por uma severa seca, o que reduziu drasticamente o recebimento de grãos. Em função desses problemas a diretoria suspendeu temporariamente o atendimento médico-odontológico e alguns departamentos. Justamente esse momento adverso após tantos anos de crescimentos que possibilita a observação do nível de institucionalização das práticas sociais assistencialistas na Cocamar. Uma vez que elas, especialmente, a assistência médica-odontológica, gozavam de tamanha legitimidade que chegaram a integrar a estratégia de atuação da cooperativa mesmo após a situação adversa enfrentada em 1985. Conforme relata Serra (1989)

A estratégia de administração, adotada anteriormente pelo presidente Constâncio Pereira Dias e seguida à risca pelo atual presidente Oswaldo Moraes Correa, está baseada em alguns pontos que são tidos como fundamentais para o bom relacionamento da empresa com seus associados. Os pontos são os seguintes: É fundamental não trabalhar com preço médio, e sim com preço-do-dia, no mínimo igual ao da praça; formação de um corpo diretivo coeso e harmonioso entre si, sem as

sobrepujanças hierárquicas, criação, dentro dos estatutos, de uma diretoria totalmente executiva, com tempo integral e bem remunerado; eleição indireta, via conselho de administração, onde as substituições dos diretores podem ser feitas por simples reunião do conselho; prioridade na criação e aproveitamento da mão-de-obra dos funcionários, quando da criação de novos cargos; dedicação prioritária ao setor de comercialização, a fim de obter um bom resultado em rateio no fim do exercício; escolha acurada dos investimentos em imobilizações, a fim de não comprometer o capital de giro próprio; tentar propiciar, por todas as formas, adiantamentos pequenos, em dinheiro, nas oportunidades e dificuldades dos associados; trabalhar com todas as garantias de crédito aos associados, principalmente, através de títulos de crédito emitidos e avaliados e nunca em conta corrente; procurar incutir na mentalidade dos funcionários que os associados são os verdadeiros donos da cooperativa; diversificação dos produtos recebidos; procurar de todas as formas ganhar dinheiro vendendo bem o produto do associado, ao invés de ganhar vendendo ao associado; procurar se comunicar socialmente com o quadro de cooperados, através de reuniões; manter um quadro técnico-agronômico muito bem integrado com os associados; **tentar propiciar por todas as formas um atendimento médico-odontológico ao quadro associativo, no qual o associado participa com parte dos custos**; procurar dar ao conselho fiscal um respaldo técnico-contábil através de auditoria, a fim de que o mesmo seja mais um instrumento de ajuda administrativa; procurar por todas as formas evitar o envolvimento da cooperativa em processo político partidário; gabinete da diretoria sempre aberto para atender qualquer associado que não conseguir resolver seus problemas com os gerentes (SERRA, 1989. P. 94, grifos nossos).

Durante o período subsequente a esse momento adverso, a diretoria da Cocamar capitaneou o desenvolvimento de atividades para aumentar a ligação entre cooperativa e cooperado e entre os próprios cooperados. Conforme descreve Recco (2003), “a administração de Oswaldo Corrêa procurou estimular, de forma bastante intensa, a aproximação do quadro de associados com a cooperativa através da realização de eventos sociais e esportivos”. Desta maneira, foram implementados a Copa Cocamar de futebol suíço, a Trucada Cocamar, festival de canção e eventos destinados as mulheres. Em relação a esses eventos Recco (2003) descreve

Seria mais um diferencial do cooperativismo em relação às empresas que atuavam no setor e os resultados foram considerados excelentes. Tanto que a Copa Cocamar de futebol suíço, iniciada em 1986, consagrou-se entre os cooperados e nunca mais deixaria de ser realizada todos os anos... A trucada Cocamar é outro evento iniciado no mesmo ano que igualmente, jamais deixaria de ser realizado anualmente... Por alguns anos, a cooperativa levou a efeito também o Festival Cocamar da Canção cabocla... e voltado exclusivamente as mulheres organizou eventos com palestras e várias atividades de lazer sempre com intensa participação (RECCO, 2003, p. 66)

Cabe ressaltar que durante a década de 1980 o quadro social da Cocamar cresceu exponencialmente. De acordo com Serra (1989), a cooperativa possuía em 1980 cerca de 8600 cooperados ao final de 1984 o número atingiu a marca de 25 mil

cooperados. Sendo que a partir de 1979 o crescimento dos associados foi quase duas vezes o ritmo registrado, no seu conjunto, pelas cooperativas do Norcoop e quase três vezes superior ao ritmo do Estado (RECCO, 2003).

Após 1985 ocorreram várias transformações na economia nacional, com os sucessivos planos de estabilização, abertura econômica que tornaram as condições econômicas bem adversas a agricultura brasileira e, por conseguinte, ao movimento cooperativista e a Cocamar. Paralelamente e, por consequência deles, a partir de 1989, a Cocamar começou a passar por um extenso processo de reestruturação voltado especialmente para redução da estrutura organizacional e profissionalização da gestão (BIALONKOSKI-NETO, 1994). O primeiro momento dessa reestruturação ocorreu entre 1989 e 1992, quando houve um corte de funcionários, terceirização, extinção de departamentos, redução no quadro de cooperados e redução dos investimentos (RECCO, 2003). Recco (2003, 68) descreveu a situação da cooperativa da seguinte forma

A Cocamar, que experimentara crescimento formidável nas duas décadas anteriores, exibía o desgaste de um modelo cooperativista envelhecido e carente de reformas urgentes. Considerava-se que o grande tamanho da cooperativa poderia torná-lo vulnerável a tempos desafiadores, de alta competitividade... [Sem perder tempo] o poder decisório, antes integrado por sete dirigentes, ficou reduzido ao presidente e aos dois diretores, departamentos foram agrupados ou extintos e a política de terceirização de serviços... ganhou prioridade, fazendo surgir um vasto leque de empresas prestadoras, capitaneadas por ex-funcionários... Por outro lado a Cocamar colocou em xeque a qualidade da participação de parte do quadro associativo e, visando preservar e valorizar os associados realmente ativos, desfechou um rigoroso programa seletivo que, após concluído, resultou no desligamento de milhares de produtores que não participavam (RECCO, 2003, p. 68)

Foi neste período que a cooperativa começou a investir na profissionalização da sua gestão e dos seus cooperados. Para tanto, foram disponibilizados diversos treinamentos, dias de campo e incentivos a conclusão e atualização dos estudos. Alinhada a essa proposta, a diretoria instituiu o Centro de Estudos Cocamar visando à qualificação profissional. De acordo com Chaves (2006)

o Centro de Estudos Cocamar iniciou suas atividades em 1990 e desde que foi implantado pela cooperativa, já passaram mais de 1200 alunos entre colaboradores, dependentes, cooperados e membros da comunidade local. As aulas são ministradas no complexo industrial da cooperativa em Maringá, em horários diferenciados. A Cocamar firmou parceria com a Secretaria Estadual de Educação do Paraná, através do PEJA Programa de Educação de Jovens e Adultos. A cooperativa realiza a contratação dos professores, oferece o material didático, disponibiliza o espaço físico e não

há custos para os participantes. Sua área de abrangência encontra-se restrita nas dependências da Cocamar em Maringá. Neste programa, os beneficiários são representados pelos membros da comunidade local e por colaboradores... O Centro de Estudos Cocamar disponibiliza também aulas de idiomas (inglês e espanhol), visando ampliar o conhecimento das pessoas ligadas à cooperativa, criando condições que facilitem o acesso a cursos de línguas, estando sempre atenta em disponibilizar os serviços em dias e horários que contribuam para a participação de um número maior de pessoas. Para realização deste curso é cobrada uma taxa simbólica de participação (CHAVES, 2006, p.79-80)

Cabe destacar que apesar da Cocamar atravessar um período de contenção de despesas, práticas sociais como a assistência médica e odontológica, eventos e escolinhas esportivas, além do centro de estudo, permaneceram sendo disponibilizadas aos cooperados. Todavia, os agravamentos da crise financeira da cooperativa decorrente de novos projetos mal sucedidos e pelas mudanças na política econômica para agricultura desencadearam o segundo momento de reestruturação da Cocamar (RECCO, 2003; JARDIM JUNIOR, 2005). Durante esse segundo processo de reestruturação a cooperativa visava renegociar as suas dívidas junto a 37 diferentes credores e melhorar o seu desempenho operacional. Para tanto, de acordo com Silvestre (2006, p. 116), ao longo de 1996 diversas atividades não relacionadas ao fim da cooperativa foram encerradas, “entre elas: engenharia, restaurante industrial, gráfica, assessoria jurídica, segurança, limpeza e conservação de prédios e atendimento odontológico aos funcionários e associados”.

De acordo com Silvestre (2006), o diagnóstico realizado pela diretoria e apresentado no projeto Reccop da cooperativa foi que a continuidade das atividades da cooperativa dependia da minimização dos gastos com serviços e assistência, que não estavam diretamente relacionados com a atividade agrícola, ou seja, os novos tempos impunham o abandono da postura paternalista, principalmente porque ela não levava em consideração a rentabilidade do negócio e, sim, o bem-estar social do cooperado.

A situação encontrada na Cocamar entre período de 1989 a 1996 pode ser configurada como um processo de redução do nível de institucionalização das práticas sociais na cooperativa, em outras palavras, um processo de desinstitucionalização. Conforme destacado por Oliver (1992) e Seo e Creed (2002), a demanda por eficiência e recursos dentro de um ambiente mais competitivo aumenta a incompatibilidade entre as dimensões técnicas/econômicas e a dimensão institucional, reduzindo assim a possibilidade de manutenção de padrões institucionais ineficientes técnica ou economicamente. Contudo é preciso destacar

que tal processo não ocorreu sem resistência por parte da Cocamar. No início da reestruturação, 1989 e 1990, quando a cooperativa promoveu um enxugamento da sua estrutura organizacional através de demissões e terceirizações, ela ainda manteve atividades relacionadas às práticas sociais, tais como: projetos esportivos e a assistência odontológica, além da implementação do centro de estudos (RECCO, 2003), corroborando com o pressuposto de que atores sociais tendem a defender as instituições das quais eles são representantes (DACIN; DACIN, 2008). Essa situação mudou com o agravamento da crise financeira da cooperativa e do setor agrícola como um todo, que fragilizou ainda mais a capacidade de resposta da Cooperativa perante as demandas dos atores sociais externos, resultando assim na desinstitucionalização de algumas práticas sociais e do significado paternalista delas (OLIVER, 1992, DACIN; DACIN, 2008).

Após o período mais agudo da renegociação das dívidas, entre 1995 a 2000, a Cocamar voltou novamente a realizar práticas sociais. Contudo, as novas práticas demandavam um engajamento bem menor da organização. A nova atividade realizada pela cooperativa, a partir de 2001, foi o programa de voluntariado Cocamar (RECCO, 2003). Chaves (2006) descreve o programa voluntariado da seguinte forma

este programa visa o envolvimento dos empregados com as ações sociais promovidas pela cooperativa em benefício da comunidade e também do quadro de colaboradores (funcionários) quando identificada a necessidade. Este programa se realiza através de cinco oficinas de integração, para tanto, a cooperativa incentiva o voluntariado para auxílio de entidades assistenciais e religiosas, todas cadastradas na cooperativa. A Cocamar disponibiliza o local para as reuniões das oficinas, espaço para o desenvolvimento das atividades e estrutura para o registro e controle das ações. Toda a organização necessária para o desenvolvimento das ações fica por conta de uma área específica dentro da cooperativa que também orienta e habilita os coordenadores das oficinas (CHAVES, 2006, p. 79)

Nos anos subseqüentes ocorreu o incremento de novas práticas sociais seguindo essa orientação a cooperativa colocou em atividade os projetos da Cocamar Ecológica, em 2002, que promovia o recolhimento e destinação das embalagens plásticas e da Páscoa Generosa, em 2003, que arrecadava alimentos para famílias carentes. Conforme é destacado pelo presidente da cooperativa em um artigo sobre a história da Cocamar.

A Cocamar passou a realizar vários projetos permanentes na área de responsabilidade social, com destaque para ações de voluntariado, em benefício a centenas de entidades de apoio a carentes, bem como ao meio ambiente. O programa Cocamar Ecológica é considerado uma referência no País: além de levar educação infantil sobre lixo seletivo e reciclagem nas escolas, atingindo dezenas de milhares de alunos, atua no recolhimento de embalagens pet e longa vida com o apoio de várias cooperativas de recicladores (catadores de rua) (LOURENÇO, 2005, p. 38)

Tais práticas se encontram alinhadas com o discurso empresarial de empresa socialmente responsável. Essa perspectiva de entendimento das práticas sociais novas e remanescentes do período paternalista, tais como o centro de estudos e atividades esportivas, ficam evidente no depoimento do gestor do Projeto de Responsabilidade Social colhido por Chaves (2006)

O motivo mais importante de termos desenvolvido e implantado esse projeto de responsabilidade social é justamente atender na medida do possível e dentro das condições que a empresa possui, é tentar minimizar as necessidades que a comunidade carente tem. Então, se a gente pensar esse é o papel da cooperativa, eu digo que não é esse o papel da cooperativa, o papel principal da cooperativa, é o seu lado econômico, mas sem deixar de considerar o lado social que é importante. E nós, como empresa, como organização, nos sentimos na obrigação de dia após dia, nos conscientizarmos de que nós temos responsabilidades sim, com toda a comunidade, não só com nossos associados ou com nossos colaboradores, mas também com a comunidade de nosso entorno (CHAVES, 2006, p. 85)

Cabe destacar também a mudança na forma como a cooperativa passa a definir a sua própria identidade. Se antes os aspectos econômicos e sociais possuíam uma quase equivalência, nessa nova fase da cooperativa o econômico se torna a característica essencial da cooperativa (INOCÊNCIO-RODRIGUES, 2000), conforme pode ser observado na passagem a seguir.

A cooperativa foi criada objetivando naturalmente trabalhar em prol dos seus associados, ou seja, buscar resultados para os associados que são seus acionistas, são os proprietários da cooperativa e naturalmente a área social tem nesse trabalho, digamos econômico, uma importância no que diz respeito à preocupação que sempre houve tanto da cooperativa, administração, como dos seus associados em relação à comunidade na qual está inserida. Então o econômico é o objetivo da cooperativa existir, mas num paralelo sempre há ou sempre houve durante todos os anos da sua existência e continuará havendo uma preocupação muito forte com a responsabilidade social (CHAVES, 2006, 84)

A implementação desse novo conjunto de práticas sociais representa o início da reinstitucionalização dessas práticas na Cocamar, após o período de sua reestruturação. Entretanto, o significado e o foco dessas novas atividades diferem das realizadas pela cooperativa até 1995, uma vez que se pautam na lógica da

responsabilidade social e tem como foco a ajuda da comunidade carente da região na qual a Cocamar está inserida. Desta forma, a responsabilidade social se torna o novo parâmetro de legitimação social da cooperativa, conforme o dirigente responsável descreve

É muito importante porque isso acaba influenciando o seu nome, acaba elevando o seu nome, economicamente também falando, não posso separar as coisas. O fato da Cocamar praticar algumas ações sociais já tem elevado seu nome. A marca Cocamar é lembrada também: “A Cocamar pratica ação social”. Isso tem dado a Cocamar uma injeção, elevou a marca da Cocamar, hoje já é conhecida por que também, além de produzir, ela também pratica ação social, eu acho isso importante para a cooperativa (CHAVES, 2006, p.96-97)

Cabe destacar que as práticas anteriores a esse período são compreendidas também pela perspectiva da responsabilidade social, exemplificando a proposição de que um novo padrão institucional ocorre com base em outro padrão já existente (SCOTT, 2008) e que uma mesma instituição pode ser imbuída com diferentes significados (ZILBER, 2002).

4.2.1 Atores, Trabalho institucional e efeitos sobre a institucionalização das práticas sociais

Com base na narrativa da institucionalização da prática social na Cocamar, elaborou-se o quadro 7, que sintetiza os eventos, os atores e o trabalho institucional envolvido na ocorrência da institucionalização.

Data	Eventos	Atores - Trabalho institucional
1967	Criação do Posto de Gasolina para atender cooperados com condições diferenciadas da de mercado	Diretores da cooperativa – Advocacia e rotinação; Estado - Facilitação
1970-1985	Disponibilização da Assistência médica e odontológica, criação dos eventos integrativos e esportivos e a incorporação das práticas sociais na estratégia da organização	Diretores da cooperativa – rotinação, construção de identidade, valorização e demonização, facilitação; Estado - Facilitação
1990	Criação do centro de estudos	Diretores da cooperativa - rotinação
1990-1995	Terceirização, Extinção de departamentos e de atividades organizacionais, renegociação da dívida e tentativa de inclusão no projeto RECOOP.	Ocepar – desconexão dos fundamentos morais e educação; Consultores e bancos – problematização; Estado – facilitação; Diretores da cooperativa – educação e mitos
2001	Introdução de novas práticas sociais, com cunho de responsabilidade social e mudança	Diretores da cooperativa – Rotinação e construção de identidade

	na forma de compreender o aspecto social da cooperativa	
--	---	--

QUADRO 7: Eventos, Atores e trabalho institucional na institucionalização das práticas sociais

FONTE: Elaborado pelo autor

Durante o período de ocorrência do primeiro evento, o posto de gasolina, os diretores da cooperativa e o Estado foram os responsáveis pela possibilidade de ocorrência do início da institucionalização. O primeiro conjunto de atores a serem destacados é o corpo de diretores da cooperativa, que assumiram o cargo em 1965, que ignoraram, por mais de uma vez, o desejo de alguns cooperados de liquidar a cooperativa e buscaram estruturar o seu sistema de produção. Em virtude, da crise financeira pela qual atravessa a Cocamar, a diretoria convidou José Pires de Almeida, presidente do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC) e antigo professor do presidente da cooperativa, para uma visita. Recco relata o encontro que ocorreu da seguinte forma

Ao final depois de muito ouvir, Pires afirmou que se de fato ocorresse o fechamento da Cocamar, isto representaria um desastre para o Cooperativismo do Norte do Paraná, afetando outras entidades. Para ele, a única pessoa que poderia ajudar era um dos homens mais poderosos do País na época, o ministro Roberto Campos, prometendo uma audiência na apertada agenda do ministro (RECCO, 2003, p. 24)

A partir desse momento tanto diretores da cooperativa como o presidente do Banco Nacional de Crédito Cooperativa (BNCC) buscaram garantir recursos financeiros a Cocamar. Essa busca de ganhar a acesso a recursos se configura como um trabalho institucional político de advocacia (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), que embora não tenha sido direcionada diretamente para institucionalização das práticas sociais foi fundamental para possibilitar a ocorrência da mesma. O Estado, representado pelo ministro Roberto Campos, realizou o trabalho institucional político de facilitação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) ao disponibilizar recursos financeiros para cooperativa, conforme descrito por Serra (1989) na passagem a seguir

O presidente do BNCC, de retorno ao Rio de Janeiro, manteve alguns contatos e conseguiu marcar uma audiência da diretoria da Cocamar com o ministro da Fazenda, na época o Sr. Roberto Campos. Lembra o então diretor gerente Constâncio Pereira Dias que "o ministro ouviu bastante e, no final da audiência, fomos encaminhados à diretoria do IBC, com a recomendação expressa de que a cooperativa fosse ajudada. No IBC, a recomendação do Sr. Roberto Campos foi atendida, tanto que tivemos a

promessa de um financiamento de 300 milhões de cruzeiros (SERRA, 1989, p. 41-42).

Cabe destacar que ambos os esforços tinham como intenção garantir a sobrevivência da cooperativa, de modo que o início da institucionalização das práticas sociais corresponde a um resultado não intencional do trabalho institucional daqueles atores sociais.

Já a instalação do posto de gasolina, decisão tomada pela diretoria, representa a um trabalho institucional cultural de rotinização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), através dele a diretoria operacionalizou na realidade cotidiana da cooperativa e de seus membros, a intenção de desempenhar práticas sociais prevista em seu estatuto. Com o posto de gasolina a diretoria tinha a intenção de que os cooperados afastados percebessem vantagens para voltar a trabalhar com a Cocamar, o que de acordo com Serra (1989) funcionou e atraiu novamente os associados. Entretanto, esse trabalho institucional possibilitou a institucionalização do significado assistencialista para as práticas sociais. Com isso se inicia o processo de tradução do aspecto social do movimento cooperativista, apresentado por Hawley (1968), para um padrão institucional mais específico, assistencialista. Tal processo reforça os achados de Zilber (2006), que indicam que as instituições em nível societal são traduzidas antes de ser institucionalizado na organização, o que reforça a capacidade de agência dos atores para responder de modo satisfatório as demandas da situação presente, trabalhando criativamente com os padrões de referência adquiridos (EMIRBAYER; MISCHKE, 1998).

Durante as décadas de 1970 e 1980, o corpo diretivo da Cocamar se consolidou como o principal ator social influenciando diretamente a institucionalização das práticas sociais na cooperativa. Ao passo que o Estado atua apenas de maneira indireta nesse processo. Além disso, a participação dos atores através do trabalho institucional nesse processo se dá de forma esporádica. Essa redução no engajamento dos atores decorre em virtude do aumento do nível de institucionalização, o que torna menor a necessidade de participação intencional dos atores para manutenção da instituição (JEPPERSON, 1991, TOLBERT; ZUCKER, 1996, COLYVAS; POWELL, 2006).

Quatro formas de trabalho institucional foram desempenhadas pelo corpo diretivo da cooperativa nesse período. A primeira delas foi à rotinização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) que ocorreu entre os anos de 1971 a 1975 quando

a cooperativa passou a disponibilizar a assistência odontológica e médica em seus novos entrepostos espalhados pela área de atuação da Cocamar. Um segundo momento na qual essa forma foi empregada ocorreu na década de 1980 com a introdução dos eventos integrativos. A rotinização causou o aumento do nível de institucionalização das práticas sociais na Cocamar, pois garantiu a persistência dessas atividades no cotidiano da organização e a presença dela em cada novo entreposto criado, permitindo que o padrão social ganhasse a qualidade de verdade (*taken-for-grantedness*), isto é, de realidade objetiva (BERGER; LUCKMAN, 1976, COLYVAS; POWELL, 2006). Vale ressaltar que, de acordo com Delgado (1983), nesse período os investimentos foram destinados principalmente para estrutura física da cooperativa.

A segunda forma identificada foi a construção de uma identidade, através da definição do relacionamento entre a cooperativa e os seus associados (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Através das práticas sociais a cooperativa procurou demonstrar aos seus cooperados mais um diferencial do cooperativismo em relação às outras empresas que atuavam no setor (RECCO, 2003), uma vez que embora o movimento cooperativista tivesse crescido numericamente poucos produtores efetivamente sabiam o que era participar de uma cooperativa (LEÃO, 1989). Como a concorrência que a Cocamar enfrentava com as empresas multinacionais era acirrada (IPARDES, 1985a) nem sempre ela possuía o melhor preço de compra da safra e de venda dos insumos e materiais necessários para plantação (RECCO, 2003). Deste modo, para consolidar a identidade da cooperativa, o corpo diretivo desempenhou de forma complementar o trabalho institucional de valorização e demonização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), conferindo em seus discursos sempre um aspecto positivo das práticas sociais e comerciais da cooperativa, ressaltando valores como: promotora do desenvolvimento regional, defesa dos interesses do produtor, voltada ao bem estar social dos cooperados, pioneirismo; enquanto eram associadas de forma recorrente as empresas convencionais adjetivos como exploração, manipulação e injustiça. Essas duas formas de trabalho institucional causaram aumento do nível de institucionalização das práticas sociais. O desempenho conjugado dessas duas formas possibilitou a legitimação normativa daquelas práticas, tornando-as moralmente desejadas (SCOTT, 2008, SELZNICK, 1971).

A última forma de trabalho institucional identificada nesse período atrelada à institucionalização das práticas sociais foi à facilitação do trabalho (LAWRENCE;

SUDDABY, 2006). Para garantir o bom funcionamento das práticas sociais, especialmente, as atividades de atendimento médico e odontológicos os dirigentes da Cocamar contrataram funcionários e estruturaram, em 1977, um departamento destinado unicamente a organizar e apoiar o desenvolvimento dessas atividades (AOKI, 2003).

Diferentemente, do período em que as práticas sociais estiveram fortemente institucionalizadas na cooperativa, entre 1970-1989, o período de reestruturação, 1989-1995, é marcado pela participação de diversos atores sociais na trajetória dessa instituição na organização. Um deles foi a Ocepar que realizou duas formas de trabalho institucional. A desconexão dos fundamentos morais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) foi executada através da disseminação de textos que questionavam a postura paternalista das cooperativas e incentivavam a adoção de uma postura empresarial (JÄGER, 1992, 1995, OLIVEIRA, 1991). Esse trabalho institucional influenciou a remoção da legitimidade normativa, de desejável, que as práticas sociais possuíam, invertendo a relação dos valores existentes. Outro trabalho institucional desempenhado por esse ator foi a Educação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). A Ocepar criou vários programas de treinamento e capacitação profissional para os gestores da cooperativa, difundindo técnicas modernas de gestão como, por exemplo, o planejamento estratégico (OCEPAR, 2007c). Nesse ponto, ela não influenciou diretamente a desinstitucionalização das práticas sociais, mas forneceu a sustentação necessária para que os gestores atuais e futuros pudessem atuar sob o novo padrão de cooperativas que começava a ser difundido no Paraná e no Brasil (veja LAWRENCE; PHILLIPS, 2004).

Outros atores externos que atuaram nesse processo foram os consultores contratados pela Cocamar e os bancos credores com os quais ela renegociava sua dívida. O trabalho institucional desempenhado por esses grupo de atores foi a problematização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). Eles exigiam da cooperativa o reconhecimento de que certas atividades organizacionais, entre elas as ligadas práticas sociais, por não estarem relacionadas à atividade fim da cooperativa reduziam a sua capacidade de sobrevivência, exigindo a profissionalização e o abandono desse padrão (SILVESTRE, 2006). As práticas sociais já se encontravam desestabilizadas devido à crescente perda de sua legitimidade normativa, com o questionamento da sua qualidade de verdadeira o processo de desinstitucionalização foi acelerado.

Cabe destacar ainda o trabalho institucional de facilitação do trabalho desempenhado pelo Estado (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), através dos planos de renegociação das dívidas, que atrelavam a liberação dos recursos ao comprometimento de profissionalizar a gestão da cooperativa e instituindo o sistema SESCOOP.

O corpo diretivo da cooperativa também desempenhou um papel importante durante esse processo de desinstitucionalização do assistencialismo das práticas sociais. Com a introdução do centro de estudos a cooperativa passou a disponibilizar cada vez mais treinamentos e possibilidades de atualização aos seus profissionais (RECCO, 2003), desempenhando assim um trabalho institucional de educação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) que possibilitou a sustentação da postura empresarial adota pela organização nos anos seguintes. Além disso, o corpo de diretores da Cocamar desempenhou o trabalho institucional de criação de mitos (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) sobre a origem dos problemas enfrentados pela cooperativa. Conforme o depoimento de um dirigente da Cocamar fornecido a Silvestre (2006)

A Cocamar se envolveu em dificuldades, porque ela perseguiu a viabilização de atividades com substituição de produtos tradicionais de nossa região, viabilizando aqueles produtores. Isso exigia grandes investimentos, em alguns momentos esses investimentos que eram bastante interessantes, algum tempo depois deixaram de ser, porque a economia se transformou completamente (SILVESTRE, 2006, p. 114).

Contrariando assim, a valorização estabelecida durante a década de 1970 e 1980 de uma organização que é mais do que uma simples empresa, pois está preocupado com o bem estar dos seus cooperados e da região na qual está inserida. Dessa forma, o corpo de diretores reduziu praticamente qualquer lembrança positiva sobre o assistencialismo que pudesse influir ou questionar a nova postura empresarial da cooperativa.

O processo de desinstitucionalização se completou com o início da institucionalização de um novo significado das atividades sociais realizadas pela cooperativa, a partir de 2001. Para tanto, o corpo de diretores se valeu de duas formas de trabalho institucional, a construção de identidade e a rotinização. Através do primeiro a Cocamar procurou construir uma nova relação entre cooperativa, funcionários, cooperados e a comunidade, por meio da consolidação da imagem de “empresa” socialmente responsável e “empresa” cidadã. Complementado essa

construção com a rotinização de projetos de responsabilidade social, cujo envolvimento da cooperativa é menor se comparado as atividades sociais desempenhadas durante a década de 1970 e 1980. Como consequência desse trabalho institucional se iniciou um novo processo de institucionalização de práticas sociais na Cocamar.

4.3 Institucionalização da diversificação

No início da década de 1960 a cafeicultura brasileira já se encontrava em crise, mas a boa produtividade das terras na região do norte novo do Paraná, em que se encontra a cidade de Maringá, possibilitou que a cafeicultura se mantivesse como cultura predominante, em alguns casos, intercalada com o cultivo do milho entre os cafezais (CANCIAN, 1981). Em virtude dos problemas econômicos nacionais decorrentes pela monocultura do café, o Estado se viu obrigado a, em diversos momentos, incentivar a diversificação das culturas, sendo os anos de 1963 e 1967 momentos em que essa política foi intensificada.

Foi nesse momento de crise, incertezas e acentuada intervenção do Estado na organização da economia brasileira que a Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá (primeiro nome da Cocamar) foi fundada. Após diversas reuniões os produtores decidiram e registraram no primeiro estatuto da cooperativa que o único produto com o qual a Cocamar trabalharia seria o café e apenas produtores de café poderiam se associar à cooperativa (SERRA, 1989). Além disso, o artigo 11 do estatuto dizia que

a cooperativa de cafeicultores de Maringá limitada tem por objetivo principal unir os cafeicultores domiciliados em sua área de ação e promover a mais ampla defesa de seus interesses econômicos e profissionais, beneficiando, rebeneficiando, padronizando, comercializando no país, ou exportando a produção de seus associados (SEERA, 1989, p. 29)

Considerando que na região outras culturas também eram desenvolvidas ainda que em menor escala e foram rejeitadas pelos produtores na constituição da cooperativa, pode-se considerar que não existia nenhum padrão institucional de diversificação entre os produtores, e conseqüentemente, na cooperativa, assim como também não existiam elementos ambientais, discurso, leis, casos de sucesso,

que apresentasse a atividade de diversificação como um elemento técnico ou simbólico significativo.

Contudo, os produtores cooperados não esperavam que em apenas dois anos a cooperativa estivesse, praticamente, falida e sofrendo a intervenção do Banco do Brasil e do Instituto Brasileiro de Café. Embora, esse evento tenha minado a confiança que os cooperados e produtores da região tinham em relação à cooperativa. Ele possibilitou que jovens produtores da região chegassem à direção para tentar recuperar a cooperativa, embora a vontade dos cooperados fosse a liquidação da Cocamar (RECCO, 2003). Foi justamente graças ao relacionamento que os diretores, especialmente, o presidente José Cassiano, possuíam com algumas autoridades governamentais que possibilitou o acesso a recursos financeiros que permitiram os primeiros passos de recuperação da Cocamar (SERRA, 1989). Cabe destacar que esse período, 1966 e 1967, representa o início da transformação das cooperativas em instrumentos de realização da política agrícola efetuada pelo Estado.

Mesmo a cooperativa tendo ganhado uma licitação, em 1967, para o rebeneficiamento de uma grande quantidade de café e recebido a ajuda financeira do Estado, os diretores da Cocamar identificaram a necessidade agregar novos produtos a linha de recebimento da cooperativa devido à incapacidade de sustentar as suas atividades baseadas apenas no café (SERRA, 1989). Dessa forma, os diretores levaram aos cooperados a proposta da criação de uma estrutura para o recebimento de milho, conforme transcrito na passagem abaixo:

Chegamos a pensar no milho como sendo esta alternativa. Na época, tínhamos até um projeto para montar uma estrutura de recebimento de milho, mas a produção era tão pouca e havia tão pouco interesse por parte dos associados que não valeu a pena levar o negócio para frente. Nos havíamos inclusive recebido um equipamento completo dos Estados Unidos, doado pela USAID. E tínhamos promessa de financiamento. Mas os agricultores não estavam nada interessados em trocar cafezal por milharal (SERRA, 1989, p. 45).

Cabe destacar que a cultura do milho era a segunda cultura região, sendo que o seu plantio ocorria, normalmente, de forma conjugada com o café e mesmo assim os cooperados rejeitaram a proposta.

Diante disso, os diretores da Cocamar foram obrigados a pensar em outra forma de afastar a possibilidade da crise se instaurar novamente. Após, algum tempo deliberando sobre a questão, providenciaram um projeto de industrialização

do café, um segmento altamente rentável e que atendia aos interesses dos produtores (RECCO, 2003). Entretanto, em virtude do acordo internacional do café e a busca por manter o mercado de café solúvel estabilizado, o crescimento da produção e a localização das indústrias eram planejados pelo Estado (BRASIL, 1969). De acordo com Recco (2003), a falta de força política da cooperativa fez com que a Cocamar perdesse a disputa.

O período entre a decisão dos diretores da Cocamar de investir em uma nova cultura até a implementação do algodão, descrita abaixo, demonstra que os cooperados possuíam uma resistência, de ordem econômica e cognitiva, a diversificação. Contudo, essa resistência estava restrita a adição de novos produtos a linha de recebimentos, como, por exemplo, no caso da cultura de milho em que os cooperados rejeitaram a proposta de criação de uma estrutura de recebimento de milho mesmo recebendo equipamentos doados e com promessa de financiamentos, sendo o milho a segunda cultura da região. Já que para industrialização do café, uma diversificação vertical, os cooperados aprovaram e incentivaram a proposta.

Sem mais alternativas, a diretoria decidiu partir, mesmo a contragosto dos cooperados, para inclusão de novas culturas na linha de recebimentos da cooperativa, tentando, para isto, utilizar os recursos financeiros disponibilizados pelo Estado. Esses recursos foram disponibilizados em 1967 através do Gerca – Grupo Executivo de Racionalização da Cafeicultura visando a erradicação do café. O Instituto Brasileiro de Café, por sua vez, disponibilizou recursos para o financiamento de máquinas de beneficiamento de algodão (RECCO, 2003). As passagens abaixo relatam como ocorreu a introdução do algodão na Cocamar.

Novamente com ajuda de José Pires de Almeida a Cooperativa consegue recursos para compra de máquinas usada para o beneficiamento do algodão. Mesmo sendo a tendência a cooperativa teve problemas para seguir nesse caminho devido a falta de capital. Foi então que o presidente do BNCC resolveu arriscar: colocou à disposição da Cocamar um crédito de 230 milhões de cruzeiros, a prazo curto, com o fim específico de a cooperativa adquirir a máquina de algodão (Serra, 1989, p. 48)

Como a cooperativa não tinha produtores de algodão, Primo Celeste Artioli empreendeu uma peregrinação pelas propriedades do município e região, convencendo muitos deles, que eram seus amidos nos tempos da Volkarte, a entregar para a Cocamar. Em paralelo, o gerente supervisionava a montagem da máquina... Após a conclusão da montagem, como no começo não haviam cooperados produtores de algodão, a entidade comprava o produto de quem quisesse vender, sendo necessária uma burocracia enorme para regularizar a situação dos que não eram cooperados. (RECCO, 2003, p. 27)

A entrada do algodão na linha de recebimentos da cooperativa possibilitou em pouco tempo a recuperação do investimento e do pagamento do restante da dívida da cooperativa, inclusive foi necessário providenciar a compra de uma nova máquina de algodão, em 1970, dessa vez com condições de financiamento bem melhores (SERRA, 1989). Entretanto, a adição do algodão e os seus bons resultados não representam a institucionalização da diversificação na Cocamar, pelo contrário houve uma acomodação da cooperativa com os bons resultados (RECCO, 2003). Essa tranquilidade foi quebrada com a visita do ministro da agricultura Cirne Lima durante a inauguração da segunda máquina de algodão. De acordo com Recco (2003)

A proximidade com o ministro Cirne Lima, aliás, seria fundamental para o futuro da entidade. Tanto que, quando de sua visita a Maringá para inaugurar a usina de algodão, ele procurou conversar reservadamente com os diretores para orientá-los. O foco de atuação apenas no café e no algodão, ao contrário do que se pensava, teria que ser revisto. Era preciso ampliá-lo para outros produtos e enxergar muito além. No futuro projeto por ele, a região seria invadida em poucos anos pelas culturas mecanizadas de grãos, a soja em especial. (RECCO, 2004, p. 28)

Contudo, os diretores da Cocamar ficaram receosos de realizar esse investimento, por isso Cirne Lima concedeu uma viagem aos diretores para o Rio Grande do Sul para conhecerem as cooperativas que trabalhavam com soja. Após quinze dias em viagem os diretores da Cocamar voltaram entusiasmados com a soja. Além disso, tinham a garantia do ministro que durante os primeiros anos de carência a estrutura do armazém seria utilizada pelo governo para estocagem do trigo (RECCO, 2003, SERRA, 1989).

De acordo com Serra (1989), o entusiasmo da viagem ajudou na tomada da decisão de construir o armazém graneleiro com fundo em v. Mesmo assim, os dirigentes enfrentaram certa resistência de alguns cooperados que consideravam o tamanho do armazém exagerado. Entretanto, os dirigentes acreditaram que o armazém serviu de catalisador para a entrada da soja na região, conforme no relato abaixo

a construção do armazém, ao que parece, funcionou como elemento catalisador, na definição de uma nova alternativa econômica por parte dos produtores rurais... O graneleiro e todo o restante da estrutura que a Cocamar implantou para trabalhar com soja, entusiasmaram a todos. Os agricultores já estavam desaminados com o café e torciam por uma nova alternativa de lavouras e aderiram maciçamente ao plantio de soja,

aproveitando a estrutura montada pela Cooperativa e todos os mecanismos paralelos, principalmente de comercialização foram criados. (SERRA, 1989, p. 57)

Entretanto, conforme destaca um estudo do Ipardes (1985b), o aumento do plantio dependeu muito mais de políticas agrícolas de preços e de créditos do Governo, do que do esforço das cooperativas.

Para Serra (1989) e Recco (2003) a entrada da Cocamar na atuação da soja marca o início do processo de diversificação da cooperativa, da expansão da sua estrutura física e do seu quadro associativo, pois nos anos subsequente a cooperativa investiu na construção de entrepostos e armazéns dentro de sua área de atuação, dotando a organização de uma estrutura produtiva para o trabalho com os grãos. Foi nesse período que a cooperativa passou a disponibilizar uma quantidade maior de prestações de serviços, como lojas, transporte, apoio técnico. Cabe destacar que esses investimentos, e outros da cooperativa, como a industrialização da soja, foram largamente financiados por linhas de crédito do governo federal não onerando assim a distribuição dos resultados aos seus associados (DELGADO, 1983).

No ano de 1974, a Cocamar confirma o caminho da diversificação adotado no início da década de setenta, através de duas decisões. A primeira delas ocorreu na reforma do estatuto social da cooperativa, quando foram alterados os critérios de associação. De acordo com Serra (1989), definiu-se que poderia se associar à cooperativa qualquer pessoa que se dedique à atividade agropecuária ou extrativa, por conta própria, em imóvel de sua propriedade ou ocupado por processo legítimo, dentro da área de atuação da Cocamar. A outra decisão foi a de entrar na industrialização da soja, através de uma unidade de esmagamento de soja. Contudo, esse projeto só começou a ser executado em 1977, após o fracasso de uma longa negociação de join-venture com alemães. Serra (1989) descreve o processo de decisão até a implementação da seguinte forma.

O caminho seria mais fácil se a cooperativa se juntasse a um grupo mais experiente no setor é foi o que ela tentou fazer, conforme explica o Sr. Oswaldo Moraes Correa: com uma rede de armazenagem bem estruturada e tendo praticamente toda a área de ação da cooperativa atendida em termos de recebimento de soja, resolvemos partir para a fase da industrialização. Foi uma época em que o governo estava lançando estímulos à industrialização do campo, via cooperativas, usando a soja como primeiro produto agrícola a ser beneficiado. Pensamos no assunto e passamos logo a manter alguns contatos com um grupo alemão, para montar uma indústria em sociedade com cooperativas da Alemanha. Fomos

uma vez na Alemanha para iniciar as negociações e os empresários alemães vieram quatro vezes até aqui. No entanto, nada deu certo. Como o tempo estava passando, a diretoria da Cocamar procurou o ministro da agricultura, Alysson Paulinelli, e pediu apoio para que a cooperativa entrasse sozinha no empreendimento, já que o ministério da agricultura é que patrocinava a joint venture com os alemães. A ajuda foi prometida, fizemos o projeto e perto do natal de 1976 o financiamento que pretendíamos já estava aprovado no BADEP - Banco do Desenvolvimento do Paraná... O começo do funcionamento normal teve também seus momentos difíceis. Não foi nada fácil treinar pessoal para operacionalizar os diversos equipamentos, considerando que a fábrica era quase que totalmente automatizada... O projeto foi elaborado pela De Smet, empresa de conceito mundial, e representa, a nível de Paraná, uma grande inovação no setor de esmagamento de soja (SERRA, 1989, p. 63-64)

Cabe detalhar melhor as condições econômicas mencionadas no trecho descrito acima. A política adotada pelo governo de estímulo a produção rural era francamente favorável às cooperativas, como agentes modernizadores da atividade agrícola. O governo injetava dinheiro fácil e a juros subsidiados tanto para produção como para a industrialização dos produtos da lavoura (RECCO, 2003).

A partir disso, pode-se constatar que foi com a soja que a diversificação horizontal e a diversificação não relacionada começam a se institucionalizar na Cocamar, através do ingresso de novos produtores, alteração do estatuto e incremento das prestações de serviço, possibilitando uma elevação do padrão de diversificação, de modo que ele adquirisse o estado de regra ou verdade (MEYER; ROWAN, 1977, COLYVAS; POWELL, 2006), constituindo um elemento orientador da estratégia de atuação da cooperativa. Cabe destacar que nesse período a diversificação passou a ser fortemente incentivada pelo Estado para substituição das culturas tradicionais pelas culturas modernas, que fazem uso de insumos e máquinas, através da disponibilização de recursos financeiros e crédito rural subsidiado. Neste sentido, já se faz presente elementos tanto no ambiente técnico como no institucional que reforçam a legitimidade do padrão de diversificação.

Deste modo, em 1977 a indústria com capacidade de esmagamento de 1200 toneladas/dia de matéria-prima começou a ser instalada, entrando em funcionamento experimental em 1978 e em operação definitiva em 1979. De acordo com Serra (1989), desde o início do funcionamento ela passou a gerar uma boa receita para cooperativa, alimentando uma bola de neve de investimentos e atraindo cada vez mais associados.

No final da década de 1970 foi solicitado à Cocamar a incorporação de cooperativas que se encontravam em estado de insolvência, o que possibilitou o

aumento da área de atuação da cooperativa. Enquanto a área incorporada da Coopérولا era constituída basicamente de pequenos produtores rurais que se dedicavam à cafeicultura. Já a área incorporada da Coaca era constituída de grandes proprietários rurais que se dedicavam à criação de gado de corte, como atividade predominante (RECCO, 2003, SERRA, 1989). Para trabalhar com esses novos cooperados a Cocamar teve que gerar mecanismos para atendê-los, para não provocar, de imediato, uma modificação nos sistemas individuais de produção desses associados (RECCO, 2003)

Durante toda década de setenta a Cocamar expandiu os serviços prestados aos cooperados, incorporando a organização todos os recursos, materiais e humanos, para execução dessas atividades sem depender de terceiros. De acordo com Recco (2003) e Aoki (2003), seguindo essa linha a cooperativa passou a contar com uma frota de caminhões para transportar a produção agrícola e industrial, parque gráfico, restaurante industrial, oficinas, assessoria de comunicação social. Como resultado dessa postura o quadro de funcionários foi ampliado e especializado. Recco (2003) descreve essa diferenciação no trecho a seguir:

Ao mesmo tempo em que havia profissionais prestando assistência técnica aos agricultores no campo, e outros se ocupavam de lidar com o frenético mercado internacional de grãos, atrelados à bolsa à bolsa de Chicago, outro mais cuidavam do atendimento nos balcões para a fixação das safras e comercialização de auto-peças, enquanto o pessoal operacional dedicava-se à recepção das safras e ao armazenamento. A Cocamar contava com equipes especializadas em cada uma das fábricas, motoristas de caminhões, funcionários nos vários setores administrativos, cozinheiros e auxiliares no restaurante, profissionais gráficos, vigilantes, zeladores (RECCO, 2003, p. 55)

Ainda durante esse período a cooperativa montou uma fazenda, no distrito de Iguatemi, município de Maringá, que foi estruturada para servir como um centro de treinamento de mão-de-obra e difusão de novos conhecimentos tecnológicos, mantendo-se, em caráter permanente, atividades como pecuária leiteira, criação de aves e suínos, sericultura, produção de grãos e pomares de citros (RECCO, 2003).

Faz-se importante destacar que ao final da década setenta se iniciava um processo de repensar o sistema de crédito rural criado a partir de 1965, incentivando a modernização da agricultura, uma vez que o volume de crédito concedido crescia sem a contrapartida do aprimoramento da produtividade, sendo que o crescimento da agricultura se dava em razão da expansão da fronteira agrícola, com a utilização da mão-de-obra tradicional e se mantendo a estrutura de posse de terra

praticamente estável (RIBEIRO, 1979), mas com uma tendência redução das pequenas propriedades e crescimento das médias e grandes propriedades, uma vez que os investimentos necessários a modernização, compra de máquinas e insumos, se dilui com os ganhos em escala (LEÃO, 1989)

De acordo com Leão (1989), a perda dos financiamentos subsidiados, a partir de 1979, fez com que o crescimento das cooperativas dependesse cada vez mais da sua capacidade de autocalcapitalização, impulsionando as cooperativas à industrialização. A Cocamar trilhou esse caminho de diversificação, pois conforme Delgado (1983) constata

entre 1979-81, 95% dos empréstimos destinam-se a financiar a montagem de atividades agroindustriais — á complementação da indústria de óleo de soja e a instalação das indústrias de óleo de algodão, de girassol e de amendoim e a de fiação e tecelagem - enquanto apenas 3%, são utilizados para ampliação da capacidade de armazenamento. Isso representa, sem dúvida alguma, a consolidação de uma opção empresarial que, superando a fase meramente comercial, privilegia a diversificação das atividades agroindustriais como elemento central da estratégia de crescimento da cooperativa, mergulhando a COCAMAR em uma estrutura organizacional e em um meio ambiente econômico e social mais dinâmico e complexo (DELGADO, 1983, p. 74)

Cabe destacar que o caminho seguido pela Cocamar foi o mesmo adotado por outras cooperativas paranaenses que a partir de 1976 e 1977 passaram, mesmo com certo atraso, a se voltar para o setor agroindustrial (OCEPAR, 1986). De acordo com a Ocepar (1986)

a agroindustrialização da soja trouxe às cooperativas uma experiência bastante positiva, uma vez que elas passaram a participar de parcela significativa do mercado dominado pelas grandes empresas. Isto forçou as cooperativas a se estruturarem para sobreviver num meio adverso, trazendo resultados significativos em termos empresariais e de diversificação e modernização de suas atividades. Desta forma, as cooperativas passaram a abrir o leque de produtos industrializados, a par da modernização do parque industrial, capaz hoje de concorrer com ganhos de qualidade o mercado (OCEPAR, 1986, p. 13)

Neste sentido, o começo dos anos oitenta é marcado, principalmente, pela expansão da industrialização na Cocamar. Em 1980, a cooperativa “colocou em funcionamento outra indústria de óleos vegetais, está à base de caroço de algodão, com capacidade de esmagamento de 350 toneladas/dia” (SERRA, 1989, p. 67). No ano seguinte, colocou em funcionamento uma fiação de algodão, com capacidade para produzir 3250 toneladas de fios por ano, sendo necessário o apoio do governo

do estado e do ministro da agricultura para execução desse projeto devido aos privilégios que alguns estados possuíam para industrialização do algodão. (SERRA, 1989). A partir de 1983, a Cocamar passa a industrializar, através de uma torrefadora, a produção do café dos cooperados da antiga Coopérولا, disponibilizando o café torrado e moído no varejo (RECCO, 2003). Em 1984, a Cocamar avançou no processo de industrialização dos óleos vegetais com a instalação da refinaria, possibilitando a entrada no mercado de óleos pronto para consumo no varejo. E, em 1985, a cooperativa encerrou o ciclo de industrialização do óleo vegetal, com a inauguração da fábrica de embalagens de frascos à base de PVC e do setor de envasamentos (SERRA, 1989). Para Lourenço (2005), nesse período o parque industrial da cooperativa se tornou um grande canteiro de obras.

Embora o processo de industrialização diversificada tenha permitido a Cocamar um indiscutível aumento do volume gerado de safras, possibilitando uma maior retenção das sobras para autocalpitalização (LEÃO, 1989), a cooperativa não usou desse recurso em larga escala, pelo contrário ela sempre distribui uma proporção significativa de suas sobras (IPARDES, 1985a). Sendo assim, o crescimento da Cocamar foi financiado por acesso a recursos extremos, pois por mais expressiva que tenha sido a retenção de sobras durante esse período, ela jamais teria permitido o crescimento da cooperativa no ritmo (IPARDES, 1985a).

Devido à estiagem que atingiu a região de Maringá durante a safra 1984/1985 a cooperativa teve o seu ciclo expansionista brevemente interrompido. Nesse ano foi realizado um extenso corte de gastos, entre as medidas estavam a demissão de aproximadamente 700 funcionários, desativação de alguns setores e extinção de departamentos e redução de benefícios aos cooperados (RECCO, 2003). Além disso, foi colocada em prática pelo Estado brasileiro uma redução do crédito rural ficando esse restrito a culturas de exportação (OCEPAR, 2007d, SILVESTRE, 2006). Muito embora as mudanças no panorama econômico tenha se iniciado no início da década de 80, para os diretores da cooperativa apenas a partir do plano Collor que a economia se tornou um fator restritivo as atividade da cooperativa (SILVESTRE, 2006).

Embora a Cocamar passasse por um momento adverso economicamente, ela continuou na empreitada de diversificação. Ainda em 1985, iniciou os testes finais para colocar em funcionamento normal uma fiação de seda e ainda conseguiu colocar em funcionamento normal uma nova fiação de algodão, esta em sociedade

com três outras cooperativas do Paraná: a Cocari, a Coagel e a Coopagro. (SERRA, 1989). Em relação à sericultura, Serra (1989) descreve que

na época, a atividade já vinha sendo desenvolvida na região, mas enfrentava sérias dificuldades de mercado, tanto que nem o preço mínimo de garantia para o casulo vinha sendo cumprido. As indústrias atuantes no setor, por sua vez, não manifestavam o menor interesse em corrigir as distorções. Com isso, os produtores eram bastante prejudicados (SERRA, 1989, p. 67)

Em virtude dessas condições os produtores se reuniram e pediram auxílio da cooperativa, que aceitou prontamente o desafio, mesmo sem ter na organização qualquer pessoa que entendesse de casulos (RECCO, 2003; SERRA, 1989). De acordo com Serra (1989), os diretores da cooperativa viram na sericultura uma alternativa para as pequenas propriedades da área de Arenito Caiuá. O responsável por orientar e desenvolver a sericultura na Cocamar foi técnico Jorge Watanabe, que tornou operacional o projeto. Segundo Recco (2003)

a entrada da Cocamar na seda causou uma grande mudança nesse setor em toda a região. A cooperativa estava saindo outra vez na dianteira, estabelecendo o preço mínimo do casulo, o que obrigou as empresas concorrentes a fazerem o mesmo para não perderem mercado. Tal situação estimulou grande número de produtores a ingressarem no segmento. Com isso, a Cocamar já começava a ver a sua indústria recém inaugurada [1985], como pequena, planejando desde então investir na construção de uma unidade maior (RECCO, 2003, p. 59)

De acordo com Recco (2003), se acreditava naquela época que o solo arenoso e vulnerável à erosão, da região do arenito, que compunha uma boa parte da área de atuação da Cocamar, podia somente ser cultivado com culturas perenes, que evitavam operações de revolvimento da terra a cada safra. Após, o declínio do café uma boa parte das terras de médias e grandes propriedades foi dominada pelas pastagens, uma vez que não existia alternativas para essa região, pois a sericultura era adequada apenas às pequenas propriedades (RECCO, 2003). Para tanto, a Cocamar buscou ajuda do governador do Paraná, José Richa, para implantação da citricultura, uma vez que essa cultura era cerceada pelas autoridades federais (OCEPAR, 2007a). A proposta da cooperativa, desde o início, era que com alguns milhes de hectares de cultivo poderia industrializar a fruta.

Durante a década de setenta o nível de institucionalização da diversificação cresceu consideravelmente e permaneceu fortemente institucionalizado durante toda a década de oitenta. Esse aumento se observa, principalmente, com o aumento da

diferenciação na estrutura organizacional (COLYVAS; POWELL, 2006), com a criação de departamentos, tais como: o de transporte, que eram praticamente outra empresa dentro da Cocamar. Vale ressaltar que nesse período três diferentes diretorias comandaram a cooperativa e participaram desse processo de diversificação, o que demonstra a sedimentação dessa instituição na organização. Segundo Colyvas e Powell (2006), à medida que o nível de institucionalização aumenta se reduz o questionamento e a discussão em torno da instituição. Durante quinze anos as atividades de diversificação, horizontal, vertical ou não relacionada, foram realizadas sem que existisse um debate ou avaliação da questão. Por exemplo, a introdução da sericultura foi efetivada sem que houvesse um único funcionário da cooperativa que soubesse tratar com a seda ou avaliação dos riscos e rentabilidade desse investimento (SERRA, 1989).

No tocante aos rumos do panorama econômico, de acordo com a Ocepar (2007a), a partir de 1987 o Estado extingue o crédito subsidiado para agricultura, buscando fazer com que os produtores dependessem menos do crédito bancário. Entretanto, o resultado foi uma queda vertiginosa do poder de troca da agricultura e a persistência da crise no setor. Em 1989, ocorreu uma mobilização dos agricultores solicitando mudanças nas políticas econômicas que asfixiava o setor, sendo que as cooperativas que haviam investido e fizeram o custeio agrícola ficam com o ônus desses financiamentos, com a retirada do crédito rural (OCEPAR, 2007a). A crise do setor persistiu até 1994, quando a Câmara dos Deputados aprovou o Decreto Legislativo nº 383, que embora não desse perdão da dívida, forçou que essas dívidas fossem renegociadas (OCEPAR, 2007c).

Cabe destacar que em 1988 foi criado o Projeto de Formação Cooperativa que tinha como objetivo a capacitação administrativa dos dirigentes das cooperativas, para que tivessem uma visão mais ampla de mercado. Entre os temas estudados nesse projeto estavam o cooperativismo, a liderança, gerenciamento, planejamento estratégico, marketing etc (OCEPAR, 2007a).

A troca da diretoria no ano de 1989 marca o início do processo de reestruturação da Cocamar para tentar sobreviver à crise econômica que atingia toda a agricultura nacional e, por consequência, as cooperativas. Muito embora, a crise econômica castigasse a cooperativa, o Projeto Recoop (1998), elaborado pela cooperativa, chamava atenção justamente para os problemas organizacionais, de ordem estrutural e operacional, como causas das dificuldades encontradas pela

cooperativa. De acordo com o Projeto Recoop (1998), era uma estrutura organizacional pesada, com excesso de associados inoperantes e de atividades de apoio, estruturas ociosas e inoperantes, ausência de apuração de resultados por atividade que dificultaram a identificação dos pontos de estrangulamento e de aumento do endividamento. Ainda de acordo com o Projeto Reccop (1998), a origem dessa ineficiência estava na grande quantidade de serviços e assistência que não estavam diretamente relacionados com a atividade agrícola, que enfatizavam o bem-estar social em detrimento da rentabilidade.

A partir desse diagnóstico foi tomada uma série de medidas que visava à redução dos níveis hierárquicos com maior flexibilidade da administração, redução do quadro associativo, classificação e eliminação dos cooperados inoperantes, terceirização de serviços, e preparo do quadro associativo para uma gestão moderna (BIALOSKORSKI NETO, 1998). Para tanto, além de um rigoroso programa de reestruturação do quadro associativo (JARDIM JUNIOR, 2005), foram executadas medidas para redução do custo operacional, entre elas: a mudança da sede para o parque industrial, demissão de funcionários e terceirização de serviços, não ligados à atividade-fim da cooperativa (INOCÊNCIO-RODRIGUES, 2000).

Dessa forma, entre 1991 e 1994, ocorreu uma redução de 675 funcionários, ligados a diversas áreas: alimentação de funcionários, engenharia, serviços jurídicos, higiene e limpeza, segurança, gráfica, imprensa, transportes e assistência técnica (SILVESTRE, 2006). Ainda como decorrência dessa política de terceirização surgiu em 1991 a TransCocamar, empresa especializada no setor de transportes rodoviários e que era um departamento da cooperativa. E, em 1992, surgiu a Unicampo, uma cooperativa que agregava os engenheiros agrônomos que integravam a assistência técnica da Cocamar (RECCO, 2003).

Apesar de atravessar um momento de contenção de gastos, a Cocamar continuou a trilhar o caminho da diversificação. Em 1992, a cooperativa introduziu a canola na região como uma cultura de inverno alternativa, garantindo preços satisfatórios e investindo na recepção e no processamento para oferecer no varejo o óleo pronto para consumo. Ainda, no ano de 1992, a cooperativa disseminou o cultivo do café no sistema adensado, que incrementava consideravelmente a produção de um pé de café. Já em 1993, a Cocamar ingressou na produção de álcool, adquirindo uma destilaria da extinta Coamto, situada no município de São Tomé (RECCO, 2003).

Também durante esse período se concretizaram dois projetos iniciados ainda na década de 1980. O primeiro era a ampliação do parque industrial da seda que foi concluída em 1992. Contudo, pouco tempo depois de inaugurada uma crise prolongada atingiu o mercado da seda, tornando a atividade pouco atraente aos produtores. O outro foi o início da fabricação do suco concentrado e congelado de laranja em Paranavaí, absorvendo a produção dos primeiros cinco mil hectares de pomares cultivados (RECCO, 2003).

Com a troca da diretoria, se inicia um movimento de redução do nível de institucionalização da diversificação na cooperativa. Nesse primeiro momento, a credibilidade das atividades não relacionadas é colocada em dúvida e muitas delas são extintas, seja através da terceirização ou da demissão de funcionários. Vale ressaltar que contribuíram para esse processo de desinstitucionalização a clarificação dos objetivos organizacionais (OLIVER, 1992), colocando em evidência a ineficiência dos padrões de diversificação não relacionada para consecução desses objetivos (SEO; CREED, 2002). Além disso, o movimento de profissionalização capitaneado pela Ocepar e a OCB ajudaram a demonstrar o quanto a diversificação não relacionada era “danosa” a cooperativa, fazendo repercutir na Cocamar discursos gerenciais como a reengenharia, downsizing e *core-business*.

A situação econômica da cooperativa se agravou ainda mais nesse período, de modo que em 1995 a Cocamar teve que iniciar um intenso programa de reestruturação organizacional para atender as exigências de consultores e credores durante o processo de renegociação de suas dívidas. Nesse processo foram colocadas em dúvida além das atividades de prestação de serviço, sem relação com fim da cooperativa, a rentabilidade das atividades produzidas (SILVESTRE, 2006). As principais medidas adotadas pela cooperativa foram sintetizadas da seguinte maneira no Projeto Recoop

- a) Redução do quadro funcional com demissão de cerca de 400 funcionários (18% em número e 25% em financeiro. b) Suspensão de benefícios aos funcionários como: seguros, cesta básica e associação, complementada por um corte de 20% nos maiores salários (economia da ordem de US\$ 7000 mil mensais; c) Redução da diretoria executiva; d) Fechamento de unidades deficitárias; e) Desmobilização de ativos não operacionais; f) Suspensão de quaisquer novos investimentos; g) Efetuou parcerias para melhorar a eficiência e reduzir a capacidade ociosa; h) Eliminação de riscos comerciais; i) Redução do risco de crédito aos cooperados (PROJETO RECOOP, 1998, p. 149)

De acordo com Lourenço (2005) o resultado desse momento foi, além da reestruturação da dívida, a compreensão de que

para sobreviver em tempos de globalização e alta competitividade, era preciso centrar o foco em sua atividade-fim, o que levou a um amplo processo de reestruturação financeira e administrativa, não apenas com a terceirização de serviços, mas também com a eliminação de áreas e funções. Paralelamente a tudo isso, investiu-se na profissionalização técnica e na melhoria contínua da qualidade. Ou seja: a cooperativa expunha uma nova face, sem qualquer tipo de paternalismo, valorizando a participação cooperativista e atuando com mentalidade empresarial, metas bem definidas, dando prioridade ao segmento de varejo, pela multiplicação de produtos nas gôndolas, o que se tornou um prestígio junto ao consumidor. Hoje, esse setor responde por cerca de 20% do faturamento da Cocamar (LOURENÇO, 2005, p. 38)

Para reduzir a capacidade ociosa de suas indústrias a Cocamar passou a estabelecer alianças estratégicas com outras cooperativas e empresas, de modo que a Cocamar passou a prestar serviços na área de esmagamento de grãos, refinamento e envasamento de óleos (RECCO, 2003). Além disso, a Cocamar ampliou a sua atuação no varejo, passando a comercializar o óleo de girassol e de milho, capuccino, álcool líquido, linha de condimentos para lanches, além dos produtos já oferecidos: óleo de soja, de canola e do café torrado e moído. Em 2002, o setor de varejo foi responsável por 20% do faturamento da cooperativa (RECCO, 2003).

A partir de 2001 a cooperativa iniciou uma série de projetos de aumento da capacidade produtiva de suas indústrias. A capacidade esmagamento de grãos passou de 2000 para 2500 toneladas dias, em 2001, e para 3100 toneladas dias já em 2003. Do mesmo modo, a capacidade de refino foi duplicada em 2001 com a construção de uma nova planta com capacidade de refinar 420 toneladas por dia. Na fiação de algodão ocorreu uma diversificação da matéria-prima, uma vez que o plantio do algodão reduziu consideravelmente no Paraná, de modo que a cooperativa passou a processar também poliéster, viscosi e acrílico. Já na fiação da seda foram realizados investimentos na substituição de sua caldeira e no aprimoramento do trabalho dos fios elevando assim o nível de qualidade do produto. A última ação de diversificação realizada pela cooperativa ocorreu em 2003 com a instalação de três novas fábricas, a saber: sucos de frutas, sucos com proteína de soja e outra de maionese e atomatados e molhos.

Esse período de 1995 e 2003 corresponde a um momento de redução do nível de institucionalização, seguida de uma reinstitucionalização de um novo significado. Diferentemente da prática social a diversificação não foi erradicada da organização, ela foi sendo corrigida (DACIN; DACIN, 2008), conforme as pressões externas afetavam a cooperativa. Desta forma, a diversificação passou de uma estratégia a ser utilizada em qualquer circunstância, para apenas naquelas em que a atividade de diversificação se encontra relacionada com o *core-business* da cooperativa, e depois somente para as atividades que fossem rentáveis.

4.3.1 Atores, trabalho institucional e efeitos sobre a institucionalização da diversificação

Com base na narrativa da institucionalização da diversificação na Cocamar, elaborou-se o quadro 8, que sintetiza os eventos, os atores e o trabalho institucional envolvidos na ocorrência da institucionalização

Data	Eventos	Atores - Trabalho institucional
1967	Disponibilização de Recursos	Estado – Facilitação
1967-1968	Diretores defendem a necessidade de diversificação da linha de recebimentos, mas cooperados rechaçam essa alternativa	Diretores – Advocacia Cooperados - Problemática
1968	Introdução da cultura do algodão na linha de recebimentos	Diretores – Incorporação e rotinização, Esquivança do monitoramento
1971	Estado promulga a lei do cooperativismo	Estado – definição
1973	Ministro convence diretores a investir na soja	Ministro – Teorização
1973	Após a construção do primeiro armazém graneleiro em Maringá, a cooperativa passa a expandir a sua rede de recebimento e armazenagem por toda região de atuação.	Diretores – rotinização
1974	Alteração do estatuto em prol da diversificação e decisão de industrializar a soja	Diretores – definição e imitação
1975-1980	Expansão da linha de recebimentos e das atividades não relacionadas da cooperativa	Diretores – rotinização e construção de identidade
1980	Estado reduz as fontes de financiamento da agricultura	Estado - desconexão de recompensas
1980-1984	Consolidação das industrializações	Diretores – rotinização
1985-1986	Introdução da sericultura e da citricultura na região do Arenito Caiuá.	Produtores rurais – advocacia Políticos – advocacia Diretores - incorporação
1987-1995	Ocepar oferece cursos de capacitação administrativa e dissemina novas perspectivas sobre o movimento cooperativista	Ocepar – Educação.
1989-1994	Nova diretoria questiona a utilidade das atividades não relacionadas desenvolvidas na	Diretoria – desconexão dos fundamentos morais, valorização e demonização

	cooperativa	
1995-1997	Agravamento da crise financeira faz com que a cooperativa seja obrigada a negociar com seus credores para sobreviver, resultando em uma maior profissionalização da sua gestão.	Credores e consultores – valorização e demonização Diretores – desconexão dos fundamentos morais Estado - aquisição
1997-2003	A cooperativa passa a prestar serviços a outras cooperativas e empresas e destinar seus esforços na atuação no mercado de varejo, industrializando produtos não relacionados a base produtiva dos seus cooperados	Ocepar – Advocacia Consultores – advocacia Diretores – rotinização

QUADRO 8: Eventos, Atores e trabalho institucional na institucionalização diversificação
FONTE: Elaborado pelo autor

O primeiro ator social que influenciou a institucionalização da diversificação na Cocamar foi o Estado, que a partir de 1967 passou a disponibilizar recursos subsidiados para diversificação da produção agrícola, através da substituição das culturas tradicionais pelas culturas ditas modernas. Essa ação desempenhada pelo Estado configura um trabalho institucional de facilitação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), garantido acesso a recursos diferenciados para aqueles que migrassem a produção. Muito embora, não tenha incidido diretamente sobre o início da institucionalização da diversificação na cooperativa a disponibilidade de recursos facilitou a ocorrência desse processo.

O corpo de diretores da Cocamar é o principal ator responsável pelo início da diversificação na cooperativa. Através do trabalho institucional de advocacia (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) os diretores destacavam a necessidade de não depender apenas de um único produto para garantir a sobrevivência da organização. Por isso, articularam a introdução do milho na linha de recebimentos da cooperativa, mas a proposta foi rejeitada pelos cooperados. Depois propuseram a industrialização do café que foi barrada pelo Estado. Neste sentido, o esforço realizado pelos diretores da cooperativa foi fracassado, uma vez que não produziu nenhum tipo de resultado.

Nesse processo de tentativa de constituição da diversificação na Cocamar, os cooperados foram os representantes (DACIN; DACIN, 2008) do padrão de monocultura. Eles contra-argumentaram os diretores sobre a necessidade de diversificação da linha de recebimentos, problematizando (LAWRENCE; SUDDABY, 2006, MAGUIRE; HARDY, 2009) os fatores relacionados à substituição.

Pouco tempo depois das tentativas frustradas de diversificação da linha de recebimentos da Cocamar, a diretoria decide introduzir o algodão, buscando

financiamentos do governo para aquisição de máquinas de rebeneficiamento de algodão. A implementação do algodão na cooperativa corresponde a um trabalho institucional de incorporação e rotinização da diretoria, que colocou a atividade em prática mesmo sem um único produtor de algodão em seu quadro de cooperados. Em virtude das dificuldades anteriores para diversificação da linha de recebimentos é provável que os diretores tenham desempenhado também o trabalho institucional de esquivança do monitoramento, dificultando assim que esse novo esforço da diretoria fosse impedido pelos cooperados.

Em 1971 com a promulgação da Lei 5764, a lei do cooperativismo, o Estado desempenhou uma influência indireta sobre a institucionalização da diversificação, através do trabalho institucional de definição (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), mas que foi de relevante para legitimação das cooperativas como agentes importantes para o desenvolvimento da agricultura. Como resultado “o cooperativismo se modernizou e as cooperativas passaram a se enquadrar num modelo empresarial, permitindo sua expansão econômica e sua adequação às exigências do desenvolvimento capitalista agroindustrial adotado pelo Estado” (OCB, 2004).

Após a recuperação da saúde financeira da Cocamar com o algodão, a diretoria e os cooperados se acomodaram com a operação pautada sobre os dois produtos, algodão e café. O novo impulso para institucionalização da diversificação na Cocamar partiu do Ministro da Agricultura, Cirne Lima. O ministro que havia ido a Maringá inaugurar a segunda máquina de algodão da cooperativa, aproveitou para conversar e instruir os diretores da Cocamar. Através do trabalho institucional da teorização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), Cirne Lima demonstrou que trabalho apenas com o algodão era arriscado e que uma nova cultura poderia em breve dominar toda região, sendo aquele momento a oportunidade para cooperativa adiantar-se frente às empresas concorrentes. Um primeiro efeito, mais imediato, desse trabalho institucional foi a decisão dos diretores em aceitar a proposta de Cirne Lima é investir na soja. Como resultado não intencional houve a aceleração da institucionalização da diversificação na Cocamar.

Em 1973, através do trabalho institucional de rotinização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) os diretores da Cocamar, criaram o primeiro armazém para grãos em fundo em V e posteriormente expandiram as unidades de armazenamento e entrepostos da sua área de atuação. Com isso a prática de diversificação começou a ser institucionalizada na Cocamar, ganhando legitimidade e a adquirindo a qualidade

de verdade, possibilitando novas ações da diretoria para o fortalecimento desse processo. De modo que já no ano seguinte a Cocamar pode realizar a primeira reforma no seu estatuto, legitimando o ingresso de cooperados com qualquer tipo de cultivo em seu quadro de associados. Essa ação da cooperativa configurasse como um trabalho institucional de definição (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), através do qual ela ao formalizar um novo conjunto de regras criou novas fronteiras para sua atuação e identidade. Neste mesmo ano os diretores da Cocamar realizaram o trabalho institucional de imitação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) para promoverem a industrialização da soja. Muito embora, o projeto tenha se concretizado apenas em 1977, a sua formalização contribuiu para a legitimação da diversificação da cooperativa.

Durante a década de setenta, os diretores da Cocamar consolidaram a prática da diversificação não relacionada, através do trabalho institucional de rotinização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). A expansão da prestação de serviços, como transporte, assistência técnica e lojas, e a estratégia de desempenhar ela própria todas as atividades necessárias para suas ações propiciaram o aumento do nível de institucionalização através da legitimação e a taken-for-grantedness dessas práticas de diversificação que se tornaram cada vez mais presentes na realidade cotidiana dos funcionários e cooperados da Cocamar.

As diversas atividades de diversificação que a Cocamar empreendeu durante a década de setenta, representam em seu conjunto, um trabalho institucional de construção de identidade, uma vez que através delas a cooperativa se firmou como grande “empresa” de atuação na comercialização, industrialização e na promoção do bem estar dos seus funcionários e cooperados (RECCO, 2003).

A partir de 1980 o Estado se retirou do papel de financiador das atividades agrícolas, reduzindo abruptamente o crédito agrícola e os subsídios para o setor, de modo que apenas as culturas ligadas à exportação continuaram sendo apoiadas. Essa ação representa um trabalho institucional de desconexão de recompensas (LAWRENCE; SUDDABY, 2006). De acordo com Leão (1989), o efeito dessa ação foi à canalização dos esforços das cooperativas para o processo de industrialização. Neste sentido, o resultado foi um aumento do nível de institucionalização da diversificação na Cocamar uma vez que através da industrialização, que se configura em um trabalho institucional de rotinização, ingressa em novos mercados,

com uma concorrência superior do que a encontrada enquanto atuava somente na comercialização (IPARDES, 1985a).

Diferentemente, das atividades de industrialização realizadas até 1984 a introdução da sericultura e da citricultura envolveram outros atores sociais para que ocorresse a persistência do padrão de diversificação institucionalizado. Pois embora a decisão de adentrar na sericultura (diversificando novamente as suas atividades) fosse da diretoria, foi preciso que os produtores de seda da região praticassem o trabalho institucional de advocacia para trazer essa cultura a pauta da cooperativa e convencer os diretores da importância desse projeto para os produtores e comunidade. Já na citricultura foram os políticos Osmar Dias e José Richa que desenvolveram a advocacia para garantir o direito de produção restrito a alguns estados em virtude de questões políticas e sanitárias. Através da atuação desses políticos a Cocamar conseguiu a legitimidade necessária para incentivar a plantação dos pomares, em quantidades já visando à industrialização. A diversificação através da seda e da laranja, ocorridas respectivamente em 1985 e 1986, garantiu a persistência da institucionalização diante das incertezas geradas pela forte seca que afetou a produção de grãos da safra 1984/1985, que suspendeu os novos investimentos.

Com o agravamento da crise financeira do setor agrícola, a Ocepar passou a oferecer aos diretores das cooperativas do Paraná diversos cursos de capacitação administrativa, trabalho institucional de educação (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), para incentivar a profissionalização da gestão das cooperativas, através da disseminação de práticas e conceitos da administração de empresas. A educação fornecida pela Ocepar possibilitou o questionamento da importância das atividades de diversificação não-relacionadas para o desempenho das cooperativas.

Durante o período de correção (DACIN; DACIN, 2008) da prática de diversificação que se alongou através da maior parte da década de noventa, vários atores sociais influenciaram o desenvolvimento da desinstitucionalização. No primeiro momento, entre 1989 a 1994, a diretoria foi à principal participante, embora a Ocepar tenha contribuído com a disseminação das idéias executadas. Primeiramente, a diretoria procurou, através do trabalho institucional de desconexão dos fundamentos morais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006), demonstrar que sob os novos padrões de competição que atingiam a cooperativa a manutenção de atividades não-relacionadas ao fim da cooperativa era um fardo que mitigava a

velocidade e agilidade da Cocamar, sendo indesejáveis caso a organização tivesse o interesse de se manter em atividade. Complementado esse trabalho institucional, foi desenvolvida, pela diretoria, a valorização e a demonização (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) das atividades realizadas pelas cooperativas, sendo que a manutenção das atividades ligadas a produção eram consideradas legítimas enquanto as de prestação de serviços deveriam ser interrompidas. Como efeito desses trabalhos ocorreu a desinstitucionalização da diversificação não relacionada na Cocamar, reduzindo desse modo o nível de institucionalização ao qual a instituição alcançou até meados da década de 1980. Refletindo assim na adoção da terceirização, na extinção de departamentos e prestações de serviço, demissão de funcionários e redução da diferenciação da estrutura organizacional.

Na continuação do processo de correção da diversificação, a partir de 1995 a Cocamar sofre pressões dos seus consultores e credores para profissionalizar a sua gestão. Credores e consultores realizaram o trabalho institucional de valorização e demonização, através do qual deslegitimavam uma série de atividades desempenhadas pela cooperativa como a manutenção de vários departamentos de apoio, benefícios a funcionários e cooperados e a introdução e a manutenção de unidades de armazenamento e produtivas não rentáveis. Diante desses ataques e visando a renegociação das suas dívidas para garantir a sua sobrevivência, a diretoria tomou uma série de medidas para reduzir o seu déficit operacional, realizando a desconexão dos fundamentos morais para justificar a adoção dessas medidas. Ao final desse processo de correção não bastava apenas à atividade ser relacionada para realizar a diversificação, ela precisava ser também rentável.

Vale destacar o trabalho institucional de aquisição do Estado que criou um sistema de regras condicionando o acesso aos recursos para securitização e renegociação das dívidas das cooperativas a adoção do compromisso por parte destas de profissionalizar a sua gestão.

Após o término desse processo de correção da prática de diversificação, a diretoria rotinizou duas novas formas de atuação. A primeira delas foi à prestação de serviços produtivos a outras cooperativas e empresas, alugando a capacidade ociosa de suas indústrias. Esse tipo de parceria foi fortemente defendido pela Ocepar durante a primeira metade da década de noventa, configurando um trabalho institucional de advocacia. A outra atividade foi o direcionamento dos esforços de diversificação da cooperativa para o setor varejista, tanto através da industrialização

de matérias-primas existentes na região como de matérias primas trazidas de outras regiões. O ingresso no varejo foi defendido por um dos consultores contratados pela Cocamar. Com a rotinização dessas atividades e os bons resultados econômicos gerados o novo padrão de diversificação resultante do processo de correção passou a se institucionalizar novamente na cooperativa, refletindo na construção de novas indústrias destinadas a produção de produtos de varejo.

4.4 A contradição ou conciliação entre os aspectos sociais e econômicos do cooperativismo

Na Cocamar, a introdução das práticas sociais buscou primeiramente atrair os cooperados que estavam afastados da cooperativa e por isso não houve resistência para sua implementação. Com o passar do tempo as práticas sociais adquiriram o significado de assistencialista e permaneceu assim, sem questionamentos, até 1989. Durante a década de 1970 e 1980 as práticas sociais assistencialistas foram utilizadas para definição da identidade organizacional da cooperativa e mobilizadas como diferencial competitivo frente às empresas multinacionais que possuíam melhores preços de compra da safra e de venda de insumos e utensílios agrícolas. Dessa forma, as práticas sociais além de contribuir para uma melhora na qualidade de vida dos cooperados contribuiu para sobrevivência da organização.

A partir de 1989 o significado assistencialista das práticas sociais começou a ser atacado por atores externos, especialmente, a OCB e a OCEPAR que exerceram um importante papel na desinstitucionalização desse padrão na medida em que fez reverberar no cooperativismo brasileiro outras visões sobre a cooperativa, como a da escola de Münster que a teoriza como uma organização estritamente econômica que deveria ser avaliada a partir dos mesmos critérios de eficiência e produtividade das empresas, deslegitimando as atividades desenvolvidas pelas cooperativas que não estivessem relacionadas ao negócio central da cooperativa.

Ao passo que a partir de 1995 foram os credores (Bancos e agências de financiamento) e os consultores que passaram a problematizar a postura assistencialista colocando-a como sendo oposta a sobrevivência organizacional. A

partir de 2001, um novo significado, o da responsabilidade social, passou a ser infundido nas poucas práticas sociais remanescentes.

Já a institucionalização da diversificação intensificou em 1973 com a introdução da soja na linha de recebimentos da cooperativa e com a alteração estatutária permitindo a entrada de qualquer produtor rural para o quadro de associados da cooperativa. Antes disso, duas tentativas de diversificação fracassaram e outra com o algodão garantiu a recuperação financeira da cooperativa, por isso nesse primeiro momento a diversificação estava associada à sobrevivência organizacional.

A partir da soja a cooperativa passou a vislumbrar a diversificação como exploração de oportunidades, resultando em uma ampla expansão das atividades de diversificação horizontal, vertical e não relacionada. Consequentemente observou-se um aumento cada vez maior da diferenciação horizontal e vertical, da estrutura organizacional, do número de cooperados e de funcionários. No período de 1973 até 1989 as diversificações não relacionadas passaram a ser entendidas como uma “conseqüência natural” das diversificações horizontais e verticais realizadas pela cooperativa, ao passo que essas eram realizadas sem que houvesse funcionários da organização capacitados para atuação nas novas áreas ou avaliação da eficiência técnica e econômica das novas e antigas atividades.

Com o início da disseminação de conhecimentos administrativos realizados pela Ocepar, a partir de 1989, e a posterior abertura do mercado brasileiro que esse padrão de diversificação passou a ser questionado dentro da cooperativa. Em um primeiro momento, de 1989 a 1992, a diretoria adotou o discurso de que qualquer atividade não relacionada com a atividade fim da cooperativa deveria ser rompida, resultando na extinção de algumas prestações de serviços, terceirizações e corte de departamentos. Neste sentido, a legitimidade para diversificação ficou restrita para as atividades relacionadas à cooperativa, como a introdução da plantio de canola. No segundo momento a forte pressão dos credores e dos consultores levou a adoção de critérios técnicos e econômicos para analisar a viabilidade das diversificações relacionadas que pudessem ser realizada pela organização. Como resultado todas as atividades e a estrutura organizacional foram reavaliadas a partir da sua viabilidade econômica, o que resultou em corte de vários departamentos e da desativação de entrepostos e postos de atendimento da cooperativa.

No que se refere ao relacionamento entre as práticas de diversificação (aspectos econômicos) e as práticas sociais (aspecto social) até 1989 foram complementares, isto é, Existia uma conciliação entre o econômico e o social. Através das práticas sociais a cooperativa buscou reaproximar os cooperados, que se encontravam afastados após a quase falência da cooperativa. A melhor condição econômica da organização facilitou a difusão das práticas sociais na cooperativa. Ao mesmo tempo, os diretores mobilizavam o padrão assistencialista para colocar a cooperativa como a “heroína” da região contra as “vilãs” multinacionais. Neste sentido, as práticas sociais contribuíram para o crescimento e sustentação da cooperativa, uma vez que os preços pagos pela safra e cobrados na venda de insumos e utensílios agrícolas, rotineiramente, eram inferiores ao da concorrência empresarial.

A conciliação entre o aspecto social e o aspecto econômico começou a ser rompida na segunda metade da década de oitenta quando as associações passaram a disseminar a lógica empresarial, pautada na racionalidade instrumental, para as cooperativas. A mudança na diretoria em 1989 representou o início da incorporação dessa lógica para organização da cooperativa. Dessa forma, aos poucos o assistencialismo das práticas sociais foi se esvaecendo com os seguidos cortes dessas atividades. O foco na diversificação horizontal e vertical contribui para aceleração da deslegitimação dessas práticas, até que a partir de 1995 as práticas sociais e práticas de diversificação não relacionada são extintas da organização. O estreitamento cada vez maior dos objetivos organizacionais e, por conseguinte, das práticas de diversificação, que se tornaram legítimas apenas no caso de atividades relacionadas e rentáveis, resultou na criação do mito que foi a postura assistencialista das práticas sociais e de incentivo a modernização da agricultura como as principais causas da crise e dos problemas financeiros que a cooperativa enfrentava na época, obscurecendo a contribuição que o fracasso em diversas diversificações relacionadas horizontais e verticais para a situação da cooperativa. Neste sentido, parece que o aspecto social (assistencialismo) foi utilizado para esconder decisões mal-sucedidas de diversificação.

A partir de 2001 o aspecto econômico e o aspecto social voltam a ser conciliados, pois a interpretação das práticas sociais como responsabilidade social, que requerem pouca mobilização econômica e operacional da cooperativa se comparadas à primeira, mas que garantem um alto grau de legitimidade à

cooperativa perante aos seus principais *stakeholders*. Além disso, a predominância das novas abordagens sobre a organização cooperativa fornece sustentação para continuação das atividades baseadas unicamente na lógica empresarial, uma vez que o aspecto social do cooperativismo é minimizado nesta perspectiva como uma consequência da melhoria das condições econômicas dos cooperados.

CONCLUSÃO

Nesta pesquisa se buscou compreender a dinâmica entre o aspecto social e o aspecto econômico do movimento cooperativista, no qual as cooperativas estão imersas, a partir da análise da institucionalização das práticas de diversificação e das práticas sociais em uma cooperativa, destacando na análise o nível de institucionalização e do trabalho institucional dos atores sociais durante esse processo. Ao mesmo tempo, se buscou observar a produção dos padrões institucionais ao longo do tempo através dos atores.

Uma crítica recorrente a teoria institucional é a sua “postura” determinística, tratando os atores sociais como “*cultural dopes*”, caracterizando-a como conservadora e focada na estabilidade (CARVALHO; VIEIRA. GOULART, 2005, CLEGG, 2010). Entretanto, a busca incessante pelo estudo da mudança institucional tem servido como um “cavalo de troia” para teoria institucional, uma vez que seus pressupostos básicos são rechaçados para possibilitar a existência de um ator social “*hypermuscular*” capaz de direcionar os processos de mudança institucional (SUDABBY, 2010). Com a integração dos parâmetros de nível de institucionalização (COLYVAS; POWELL, 2006) com a perspectiva da institucionalização como um processo contínuo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, BARLEY; TOLBERT, 1997, ZILBER 2002), a mudança institucional passa ser inerente a institucionalização, na medida em que a instituição se torna mais ou menos presente, isto é, difusa, *taken-for-granted* e legítima, para determinado grupo social. Como no caso da prática social de atendimento odontológico que chegou a integrar a estratégia organizacional da cooperativa para depois ser desinstitucionalizada.

Outro ponto elementar da integração entre níveis de institucionalização e a perspectiva da institucionalização como um processo contínuo está na possibilidade de inserção do ator social, e a sua agência, dentro da teoria institucional sem ter que negar os pressupostos cognitivos e normativos do neoinstitucionalismo, pois as instituições existem, expandem, mudam, contraem e desaparecem por meio da ação dos atores sociais cognoscíveis (GIDDENS, 2009), que afetam intencionalmente e não intencionalmente os processos de institucionalização (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005). O Estado brasileiro durante a década de setenta

ao investir na modernização da agricultura através das cooperativas possibilitou, não intencionalmente, a formação e a sustentação de práticas sociais assistencialistas que reduziam a eficiência técnica da cooperativa.

Alinhada a questão da agência, o estudo dos trabalhos institucionais (LAWRENCE; SUDDABY, 2006) se mostrou quadro de referência útil para categorização da agência. Além disso, a pesquisa demonstrou, corroborando com o trabalho de Dacin e Dacin (2008), que as categorias de trabalho institucional não se encontram restringidas a determinada fase como propusera Lawrence e Suddaby (2006). Os atores sociais, sejam eles representantes ou opositores a instituição, mobilizam uma variedade de trabalhos institucionais na tentativa de criar, manter, mudar ou romper uma determinada instituição. Por exemplo, a cooperativa utilizou uma categoria associada a “manutenção” para criação da diversificação dentro da Cocamar. Além disso, a institucionalização da diversificação e das práticas sociais na Cocamar reforça a compreensão que o surgimento de novos padrões institucionais é um processo de construção coletiva antes que realizado por um empreendedor institucional solitário (MAGUIRE; HARDY, 2009), muito embora em alguns momentos o líder (empreendedor) tenha a possibilidade de direcionar o fluxo dos acontecimentos (SELZNICK, 1971; KRAATZ, 2009).

As sugestões de novas pesquisas apresentadas derivam tanto das possibilidades visualizadas a partir das conclusões da pesquisa e como das limitações apontadas na metodologia.

A primeira possibilidade seria o aprofundamento do estudo do campo organizacional das cooperativas agropecuárias durante o período estudado, evidenciando o relacionamento entre a Cocamar e as demais cooperativas agropecuárias paranaenses e/ou nacionais que formavam o campo organizacional, para visualizar as práticas de diversificação e as práticas sociais compartilhadas, como as mudanças empreendidas na Cocamar repercutiram e se disseminaram no campo organização, e a posição da cooperativa dentro dessa rede de relacionamentos. Complementando a compreensão da influência dos atores externos e do motivo da institucionalização de determinados padrões organizacionais na Cocamar.

Outra possibilidade seria o estudo de uma cooperativa agroindustrial constituída em um contexto sócio-histórico diferente daquele no qual a Cocamar estava imersa. A criação da Cocamar ocorreu em uma cidade recém fundada

constituída basicamente por pioneiros e fortemente dependente da agricultura. Um estudo em uma cooperativa situada em uma cidade mais urbanizada, estável e diversificada pode contribuir no entendimento do relacionamento entre o aspecto social e o aspecto econômico das cooperativas.

Outra possibilidade de pesquisa, e o estudo de cooperativas situadas fora do setor agropecuário, analisando-se o relacionamento entre os aspectos sociais e econômicos em ramos como o de consumo e o de crédito, possibilitando uma avaliação desse relacionamento no cooperativismo brasileiro, considerado como o principal responsável para inclusão do princípio cooperativo cuidado com a comunidade.

A ligação entre institucionalização como um processo contínuo e níveis de institucionalização e trabalho institucional se mostrou uma base interessante para explorar os diferentes efeitos que uma instituição pode possuir sobre a ação social através do tempo, ao passo que permite visualizar a agência dos atores sociais no acontecimento desse processo. Neste sentido, estudos que refinem os parâmetros dos níveis de institucionalização representam uma possibilidade para o avanço da compreensão do processo de institucionalização e mudança institucional. No que se refere ao estudo da agência, estudos que cruzem o nível de institucionalização com os recursos detidos pelos atores sociais podem fornecer uma compreensão maior do modo pelo qual os atores sociais influenciam, intencionalmente ou não, a (re)produção das instituições dentro do processo de institucionalização.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H.I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, iss. 5, p. 113-124, September-October 1957.
- ANTONIALLI, L.M. Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-158, Jan./Abr. 2000
- AOKI, Y. S. **O cooperativismo e a consolidação do complexo agroindustrial em Maringá**. Dissertação (mestrado em Geografia)-Universidade Estadual de Maringá, Dep. de Geografia, 2003.
- BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. 11ª Edição. ed. Belmont: Thomson Wadsworth, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARLEY, S.R.; TOLBERT, P.S. Institutionalization and structuration: studying the links between action and institutions. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, 1997.
- BATTILANA, J.; D'AUNNO, T. Institutional work and the paradox of embedded agency. In: LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actor and agency in Institutional Studies of Organizations**. London: Cambridge University Press, 2009.
- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: Tratado de Sociologia do Conhecimento. 3ª edição. Petrópolis: Vozes, 1976.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão**. Dissertação (Mestrado)-Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1994.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness cooperativo: economia, crescimento e estrutura de capital**. Tese (Doutorado)-Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento e Coordenação Geral**. Programa Estratégico de Desenvolvimento: 1968 – 1970: Áreas estratégicas I e II. Agricultura e Abastecimento, 1969.
- BRUYNE, P.; HARMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CANCIAN, N. **Cafeicultura paranaense: 1900-1970**. Curitiba: Grafipar, 1981.
- CHAUMIER, J. **As técnicas documentais**. Mem Martins: Europa-America, 1971.

CHAVES, C.J.A. **Possibilidades e limites das ações de responsabilidade social em organizações cooperativas: o caso cocamar**. Mestrado em Administração (Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina), Maringá, 2006.

CHIARIELLO, C.L. **Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na Cocamar e Copavi**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Florianópolis, 2006.

CLEGG, S. The state, power, and agency: missing in action in institutional theory? **Journal of Management Inquiry**, v. 19, p. 4-13, 2010.

CLEMENS, E.S.; COOK, J.M. Politics and institutionalism: explaining durability and change. **Annual Review of Sociology**, v. 25, p. 441-466, 1999.

COHEN, I.J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p. 393-446.

COLYVAS, J.; POWELL, W.W. Roads to Institutionalization: The Remaining of Boundaries Between Public and Private Science. **Research in Organizational Behavior**, v. 27, p. 305-353, 2006.

COOPERATIVA Agroindustrial de Maringá. Disponível em <http://www.cocamar.com.br/ver_noticia.php?id=332> Acesso em 15 jan 2011.

COSTA, L. S. O Cooperativismo: uma reflexão teórica. **Ciências sociais em Perspectiva**. v. 6, n. 11, p. 55-64, 2007.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa - Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª Edição. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CZARNIAWSKA, B.; SEVÓN, G. (Eds) **Translating organizational change**. Berlin: Walter de Gruyter, 1996.

CZARNIAWSKA, B. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage Publications, 1998.

DACIN, M.T.; DACIN, P.A. Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization. In: GREENWOOD, R., *et al.* **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. Cap. 12, p. 327-350.

DACIN, T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W.R. Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 1, p. 45-57, 2002.

DELLAGNELO, E.H.L.; SILVA, R.C. Análise do conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Tradução de Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P.J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Cambridge: Ballinger, 1988. Cap. 1, p. 3-21

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.A. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.A. Introduction. In: POWELL, W.A.; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DOVER, G.; LAWRENCE, T.B. A Gap Year for Institutional Theory: Integrating the Study of Institutional Work and Participatory Action Research. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n.4, p. 305-316, 2010.

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What Is Agency? **The American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962-1023, Jan. 1998.

FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J. Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 33-55, Out./Dez; 2004.

FLIGSTEIN, N. Social Skill and Institutional Theory. **American Behavioral Scientist**, v. 40, n. 4, p. 397-405, 1997.

FONSECA, F.P. **O projeto "Arenito Nova Fronteira" e o avanço das lavouras temporárias nas terras de pasto**. Dissertação (mestrado em Geografia)-Universidade Estadual de Maringá, Dep. de Geografia, 2006.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R.R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W.A.; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

GARUD, R.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional entrepreneurship as embedded agency: an introduction to the special issue. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 957-969, 2007.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009 [1984].

GOFFMAN, E. The interaction order. **American Sociological Review**, v. 48, p. 1-17, 1983.

GONÇALVES, S.A.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999

GREENWOOD, R. *et al.* Introduction. In: GREENWOOD, R., *et al.* **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications Ltd., 2008. Cap. 1, p. 1-46.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GOULART, C.A.; VIEIRA, M.M.F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 39, n. 4, p.849-874,2005.

HALL, P. A.; TAYLOR, R.C.R. As Três Versões do Neo-Institucionalismo. **Lua Nova**, v. 58, p. 1-32, 2003

HAWLEY, P. M. **Dez Licões Básicas da cooperação**. Curitiba: Secretaria de agricultura do Estado do Paraná, 1968.

HIRSCH, P.M.; LOUNSBURY, M. Putting the organization back into organization theory: action, change, and the new institutionalism. **Journal of Management Inquiry**, v. 6, n. 1, p. 79-88, 1997.

HOLM, P. The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, p. 398-422, 1995.

HWANG, H.; COLYVAS, J. A. Problematizing Actors and Institutions in Institutional Work. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, p. 62-66, 2011.

INOCÊNCIO-RODRIGUES, R. M. **Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2000.

INTERNATIONAL co-operative Alliance. Disponível em <<http://www.ica.coop/al-ica/>>. Acesso em 15 jan. 2011.

IPARDES. **Agroindústria e cooperativas no Paraná**. Curitiba, 1985a.

IPARDES. **Cooperativas e agroindústrias: estratégia de desenvolvimento e reflexos estruturais**. Curitiba: IPARDES, 1985b

JÄGER, W. **As cooperativas brasileiras sob o enfoque de moderna teoria da cooperação**, OCB, Brasília - DF, 1992.

JÄGER, W. O perigo da ingerência dos concorrentes e o paternalismo, **Informe Semanal Paraná Cooperativo**, ano XXIV, nº257, p. 8, OCEPAR, Curitiba - PR, 22-28/setembro/1995.

JARDIM JUNIOR, J.F. Cooperativismo e agronegócio: quatro décadas de cooperativismo: o caso Cocamar. In BRAGA, M.J.; REIS, B.S **Agronegócio cooperativo: Reestruturação e Estratégias**. Viçosa, UFU/DER, 2005, p. 283-305

JEPPERSON, R.L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W.A.; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

KRAATZ, M. S. Leadership as institutional work: a bridge to the other side. In: LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in Institutional studies of organization**. New York: Cambridge, 2009.

KRAATZ, M. S. Two Cheers for Institutional Work. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, p. 59-61, 2011.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LANGLEY, A. Studying processes in and around organizations. In David A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), **The Sage handbook of organizational research methods**. London: Sage, 2009.

LATOUR, B. The powers of association. In: LAW, J. **Power, action and belief**. London: Routledge & Kegan Paul, 1986.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v. 25, p. 161-188, March-April, 1999.

LAWRENCE, T.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: actors and agency in Institutional studies of organization**. New York: Cambridge, 2009.

LAWRENCE, T. B.; WINN, M.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 624-644, 2001.

LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R.; LECA, B. Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n.1, p. 52-58, 2011.

LAWRENCE, T.B.; PHILLIPS, N. From Moby Dick to Free Willy: Macr-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields. **Organization**, v. 11, n. 5, p. 689-711, 2004.

LAWRENCE, T.B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T.B.; NORD, W. R. **The SAGE handbook of organizational studies**. 2. ed. London: Sage Publications, 2006. p. 215-254.

LEAO, I. Z.C.C. **O Paraná nos anos Setenta**. Curitiba, IPARDES, 1989.

LEBLEBICI, H.; *et al.* Institutional change and the transformation of interorganizational fields: an organizational history of U.S. radio broadcasting industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 333-363, 1991.

LOUNSBURY, M. A tale of two cities: competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 289-307, 2007.

LOURENÇO, L. Diversificação e fortalecimento da marca: o caso cocamar. **Revista FAE Business**, 12, set. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 42-71, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; CRUBELLATE, J.M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba: edição especial, p. 09-39, 2005.

MAGUIRE, S.; HARDY, C. Discourse and deinstitutionalization: the decline of DDT. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 1, p. 158-178, 2009.

MARTÍ, I.; MAIR, J. Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional Work**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. Cap. 4, p. 92-119.

MENDES, J.T.G. **Contribuição ao zoneamento agrícola no Estado do Paraná**. Curitiba, UFPR, 1983.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

OCB. **Cooperativismo brasileiro**: uma história. Ribeirão Preto: Versão Br Comunicação e Marketing, 2004.

OCEPAR. Disponível em <<http://www.ocepar.org.br/ocepar/>>. Acesso em 20 12 2010.

OCEPAR, A reorganização do cooperativismo no Paraná, **Revista Paraná Cooperativo**, julho/agosto, 2006.

OCEPAR, 1987 a 1989. **Revista Paraná cooperativo**, março, 2007a.

OCEPAR, 1993 a 1995. **Revista Paraná cooperativo**, maio, 2007b.

OCEPAR, 1996 a 1999. **Revista Paraná cooperativo**, junho, 2007c.

OCEPAR, Anos de crise e do cooperativismo de crédito. **Revista Paraná Cooperativo**, fevereiro, 2007d.

OLIVEIRA, J. G. **Curso intensivo de Cooperativismo**. Centro de estudos e Pesquisa econômica (IEPE), Curso de pós-graduação em econômica rural – UFRGS, Faculdade de Ciências Econômicas, 1972.

OLIVEIRA, C.C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**, OCEPAR, Curitiba - PR, 1991.

OLIVER, C. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

ÖSTERBERG, P.; NILSSON, J. Members' Perception of Their Participation in the Governance of Cooperatives: The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives. **Agribusiness**, v. 25, n. 2, p. 181-197, 2009.

PALMER, D.; BIGGART, N.; DICK, B. Is the new institutionalism a theory? In: GREENWOOD, R., et al. **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications Ltd., 2008.

PERKMANN, M.; SPICER, A. How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. **Human Relations**, v. 61, n. 6, p. 811-844, 2008.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PHILLIPS, N; MALHOTRA, N. Taking social construction seriously: extending the discursive approach in institutional theory. In: GREENWOOD, R., et al. **The SAGE**

Handbook of Organizational Institutionalism. London: Sage Publications Ltd., 2008.

PINAZZA, L.A.; ZYLBERSZTAJN, D. Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças. In: Farina, E (Coord.). **Estudos de caso em agribusiness:** focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 71-96.

PINHO, D. B. **A doutrina cooperativa nos regimes capitalista e socialista.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1966.

PINHO, D. B. **As cooperativas no desenvolvimento do Brasil:** Passado, presente e futuro - tentativa de síntese. São Paulo: ESETec, 2007.

PINHO, D. B. (Org.). **Manual do Cooperativismo Vol. I** - Evolução do Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro. São Paulo: CNPq /BNCC/OCB/BRASCOOP, 1984.

PINHO, D. B. **Cooperativismo - Fundamentos Doutrinários e Teóricos** - Série Estudos e Pesquisas, n 1. 1. ed. São Paulo: ICA - Instituto de Cooperativismo e Associativismo, 2001.

RECCO, R. **Uma história em quatro décadas.** Maringá: Cocamar, 2003

RIOS, G.S.L. **O que é Cooperativismo.** 2 ed. São Paulo: Editora brasiliense, 1989.

RODRIGUES, R. **Novos rumos do cooperativismo.** In: XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 90-96, novembro de 1997.

RIBEIRO, D. **Crédito Rural no Brasil:** Avaliação e Alternativas. São Paulo, Ed. Unidas, 1979.

ROSÁRIO, M. C. **Cooperativismo e Desenvolvimento Regional Conceito Fundamentais.** Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, 1986.

SCHILDT, H. A.; *et al.* (2011). Reasonability and the Linguistic Division of Labor in Institutional Work. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, p. 82-86, 2011.

SCHUTZ, A. **Collected Papers:** the problem of social reality, por M. Natanson. Haia: Martimus Nijhoff, 1962.

SCHUTZ, A. **The phenomenology of the social world.** Evanston, Ill: Northwestern Press, 1967.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations:** ideas and interests. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

SELLTIZ, C.; *ET AL.* **Métodos de Pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Editora pedagógica e universitária, 1974.

SELZNICK, P. **A liderança na Administração** - uma Interpretação Sociológica. Tradução de Arthur Pereira Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - Serviços de Publicações, 1972

SEO, M.; CREED, W. D. Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002

SERRA, E. **Cocamar**: sua história, sua gente. São Paulo: Hamburg, 1989.

SETTI, E.O. **Cooperativismo paranaense**: Ocepar 35 anos: mais de um século de história. Curitiba: Ocepar, 2006.

SEWELL JR., W. H. A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *The American Journal of Sociology*, v. 98, n. 1, p. 1-29, Jul. 1992.

SILVESTRE, M. Z. **Mudanças e valores organizacionais: um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial**. Mestrado em Administração (Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina), Maringá, 2006.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**, v. 2, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 14, 2010.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999 [1996], p. 196-219.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. The Institutionalization of Institutional Theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook of Organization Studies**. London: SAGE Publications, 1996

VAND DE VEN; A.H.; HUBER, C.P. Longitudinal field research methods for studying precesses of organizational change. **Organization Science**, v. 1, p. 213-219, 1990.

VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos Estudos Organizacionais brasileiros. **Revista de Administração Empresas**, v. 50, n. 1, 2010.

WILLMOTT, H. "Institutional Work" for What? Problems and Prospects of Institutional Theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 20, n. 1, p. 67-72, 2011

ZIETSMAN, C.; LAWRENCE, T. B. Institutional Work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work e practice work." **Administrative Science Quarterly**, v. 55, p. 189-221, 2010.

ZIETSMA, C.; MCKNIGHT, B. Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions. In: In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional Work**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

ZILBER, T. Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: the case of a rape crisis center in Israel. **Academy of Management Review**, v. 45, n. 1, p. 234-254, 2002.

ZILBER, T. The work of meanings in institutional processes and thinking. In: GREENWOOD, R., *et al.* **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications Ltd., 2008.

ZILBER, T. The work of the symbolic in institutional processes: translations of rational myths in Israeli high tech. **Academy of Management Journal** v. 49, n.2, p. 281-303, 2006.

ZUCKER, L.G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.

ZUCKER, L.G. The role of institutionalization in cultural persistence. In: POWELL, W.A.; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

ANEXOS

ANEXO A – Lista de periódicos consultados

ISSN	Titulo	Estrato
1807-7692	BAR. Brazilian Administration Review	A2
0011-5258	Dados (Rio de Janeiro. Impresso)	A2
1413-8050	Economia Aplicada (Impresso)	A2
0103-4014	Estudos Avançados (USP. Impresso)	A2
0104-530X	Gestão & Produção (UFSCAR. Impresso)	A2
1097-8526	Latin American Business Review (Binghamton, N.Y.)	A2
0101-7438	Pesquisa Operacional (Impresso)	A2
0103-6513	Produção (São Paulo. Impresso)	A2
0102-6909	Revista Brasileira de Ciências Sociais (Impresso)	A2
0034-7140	Revista Brasileira de Economia (Impresso)	A2
0034-7612	Revista de Administração Pública (Impresso)	A2
0103-2003	Revista de Economia e Sociologia Rural (Impresso)	A2
0101-3157	Revista de Economia Política (Impresso)	A2
1981-3821	Brazilian Political Science Review	B1
1679-3951	Cadernos EBAPE.BR (FGV)	B1
0872-9662	Comportamento Organizacional e Gestão	B1
0102-8529	Contexto Internacional (PUCRJ. Impresso)	B1
0104-0618	Economia e Sociedade (UNICAMP. Impresso)	B1
0873-7444	Economia Global e Gestão	B1
1517-9702	Educação e Pesquisa (USP. Impresso)	B1
0102-4698	Educação em Revista (UFMG. Impresso)	B1
0104-4060	Educar em Revista (Impresso)	B1
0104-4036	Ensaio (Fundação Cesgranrio. Impresso)	B1
0101-1723	Ensaaios FEE (Impresso)	B1
1981-5700	RAC Eletrônica	B1
1415-6555	RAC. Revista de Administração Contemporânea	B1
0034-7590	RAE (Impresso)	B1
1676-5648	RAE Eletrônica (Online)	B1
1518-6776	RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)	B1
1579-0185	Redes, Revista Hispana para el Análisis de Redes Soc.	B1
1679-0731	Revista Brasileira de Finanças	B1
1519-7077	Revista Contabilidade & Finanças (Impresso)	B1
1808-057X	Revista Contabilidade & Finanças (Online)	B1
1415-9848	Revista de Economia Contemporânea (Impresso)	B1
1807-054X	Base (UNISINOS)	B2
1807-734X	BBR. Brazilian Business Review	B2
1808-2386	BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)	B2
0103-412X	Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)	B2

1413-585X	Organizações & Sociedade (Impresso)	B2
1983-7488	RAUSP-e (São Paulo)	B2
1413-2311	REAd. Revista Eletrônica de Administração	B2
0080-2107	Revista de Administração (FEA-USP)	B2

ANEXO B – Lista de documentos consultados sobre a Cocamar

Livros e cap. de livro

JARDIM JUNIOR, J.F. Cooperativismo e agronegócio: quatro décadas de cooperativismo: o caso Cocamar. In BRAGA, M.J.; REIS, B.S *Agronegócio cooperativo: Reestruturação e Estratégias*. Viçosa, UFU/DER, 2005, p. 283-305

PINAZZA, L.A.; ZYLBERSZTAJN, D. Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças. In: Farina, E (Coord.). *Estudos de caso em agribusiness*: focalizando as seguintes empresas: Moinho Pacífico, Illycaffè, Cocamar, Sadia, Iochpe-Maxion, Norpac. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 71-96.

RECCO, R. Uma história em quatro décadas. Maringá: Cocamar, 2003

SERRA, E. Cocamar: sua história, sua gente. São Paulo: Hamburg, 1989.

Dissertação e teses

AOKI, Y. S. *O cooperativismo e a consolidação do complexo agroindustrial em Maringá*. Dissertação (mestrado em Geografia)-Universidade Estadual de Maringá, Dep. de Geografia, 2003.

AYMOTO, N. A. *As estratégias adotadas pelas cooperativas no processo de modernização paranaense*. 104p. Monografia apresentada ao 2º Prêmio Paraná de Economia 1992, 1991.

BARBIERI, E. *Custos logísticos como ferramenta competitiva: um estudo de caso na cooperativa de cafeicultores e agricultores de Maringá (COCAMAR)*. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) USFC, 2000.

BERNARDO-ROCHA, E. E. R. *Cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas*, 226f. Tese de Doutorado (Instituto de Economia) – UNICAMP, 1999.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. 1994. Dissertação (Mestrado)-Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1994.

CHAVES, C.J.A. *Possibilidades e limites das ações de responsabilidade social em organizações cooperativas: o caso cocamar*. Mestrado em Administração (Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina), Maringá, 2006

CHIARIELLO, C.L. *Análise da gestão de cooperativas rurais tradicionais e populares: estudo de casos na Cocamar e Copavi*. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Florianópolis, 2006.

FAJARDO, S. *Estratégias e territorialidades das cooperativas agropecuárias e das empresas globais do setor agroindustrial do Paraná*. Tese (Doutorado em Geografia), Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Presidente Prudente, 2007.

FONSECA, F.P. *O projeto "Arenito Nova Fronteira" e o avanço das lavouras temporárias nas terras de pasto*. Dissertação (mestrado em Geografia)-Universidade Estadual de Maringá, Dep. de Geografia, 2006.

GARCIA, I. M. B. *Tecnologia thin-cliente server based computing: estudo de caso da cooperativa Cocamar*. Pós-graduação em MBA Gestão empresarial, UEM, 2001.

INOCÊNCIO-RODRIGUES, R. M. (2000) *Contexto institucional, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico de duas cooperativas agrícolas paranaenses: estudo comparativo de casos*. Curitiba, 2000. Dissertação (mestrado) Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

MASSUDA, E.M. *Inovação na indústria têxtil brasileira – 1983-1999: o caso das fiações na região de Maringá*. Tese (doutorado em História Econômica) USP, 2003.

MEDEIROS, N. H. *A Competição Schumpeteriana e a Organização Cooperativa: O Caso da Cocamar*. Doutorado (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

PIOVEZAN, C.K.E.B. *Caso Cocamar/PR – Uma análise da disseminação do conhecimento*. Dissertação (Mestrado em Administração) São Bernardo do Campo, Mackenzie, 2008.

RONKOSKI, J. *Avaliação do processo de capacitação profissional nas cooperativas agropecuárias no Paraná*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Florianópolis, USFC, 2003.

SANTIN, M. *Estratégia e competências : um estudo na indústria de fios da Cocamar Cooperativa Agroindustrial*. Mestrado em Administração (Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina), Maringá, 2006.

SANTOS, D. Crescimento, crise e reestruturação da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá–COCAMAR (PR). Dissertação (mestrado), Maringá, 2001.

SERRA, E. *Contribuição ao Estudo do Cooperativismo na Agricultura do Paraná: O Caso da Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá*. 1986. Dissertação (Mestrado)-UNESP, Rio Claro, 1986.

SILVA, E. M. C. *Análise das atividades recreativas oferecidas a funcionários das cooperativas agropecuárias da região Norte do Paraná*. Maringá: UEM, 1987.

SILVESTRE, M. Z. *Mudanças e valores organizacionais: um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial*. Mestrado em Administração (Universidade Estadual de Maringá/Universidade Estadual de Londrina), Maringá, 2006.

TAKAHASHI, M. *Análise da administração contábil das cooperativas agrícolas do estado do Paraná*. Belo Horizonte: UFMG, 1982.

ZANATTA, M. C. F. A. *Estratégias empresariais do agribusiness brasileiro no limiar do século XXI: o caso da agroindústria processadora de soja*. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1999.

Artigos de Periódicos

DELGADO, N.G. Capitalização e crescimento em uma grande cooperativa do Paraná: o caso da Cocamar – 1969-81. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, 4 (1), p. 65-89, 1983.

Demais publicações

CAMOLEZI, B.A.; COSTA, J.M. A substituição de culturas e a dinâmica populacional no norte paranaense entre 1930-2005. In: XII Encontro de Geógrafos da América Latina. *Anais...*2009.

EID, F.; CHIARIELLO, C.L. Organização do trabalho e processo decisório em cooperativas populares e tradicionais: estudo de casos em duas cooperativas paranaenses. *Revista de Economia*, v. 35, n.2, p. 61-81, 2009

FAJARDO, S. Complexo agroindustrial, modernização da agricultura e participação das cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná. *Caminhos de Geografia*, v. 9, n. 27, p. 31-44, 2008

FAJARDO, S. Estratégias da cooperativa Cocamar no setor agroindustrial. *Campo-Território: revista de geografia agrária*, v. 4, n. 7, p. 86-111, 2008.

FAJARDO, S. Estratégias das cooperativas no setor agroindustrial: o caso da Cocamar. In: XIX Encontro Nacional de Geografia agrária. *Anais do XIX Encontro Nacional de Geografia Agrária*, São Paulo, p. 1-27, 2009.

FAJARDO, S. O novo padrão de desenvolvimento agroindustrial e a atuação das cooperativas agropecuárias no Paraná. *Caminhos de Geografia*, v. 4, n. 17, p. 31-47, 2006

FERNANDES, A.C.P.; PEREIRA, C.V. A gestão da identidade corporativa como ideal: um estudo de caso. In: X Congresso de Ciências da Comunicação na região sul. *Anais...*, Santa Catarina, 2009.

GIMENES, A.P. ET AL. *A prática da responsabilidade social pelas cooperativas paranaenses*. Disponível em <> Acesso em 15 de 01 2011.

GOZER, I.C. ET AL. Cooperativismo agropecuário e o desafio da utilização do autofinanciamento no seu processo de expansão: um estudo empírico. In: V Encontro de pesquisadores Latino-americanos de cooperativismo. *Anais...* São Paulo, 2008.

INOCÊNCIO-RODRIGUES, R.M.; ICHIKAWA, E.Y.; ROCHA, E.E.R.B. *O Cooperativismo na construção da inovação e do desenvolvimento regional: o caso cocamar*. Disponível em <> Acesso em 15 de 01 2011

LOURENÇO, L. Diversificação e fortalecimento da marca: o caso cocamar. *Revista FAE Business*, 12, set. 2005.

MEDEIROS, N. H. Alianzas estratégicas entre cooperativas: ensayo sobre um nuevo paradigma competitivo en La produccion de jugo de naranja concentrado. *Revista de Economía Pública, Social e Cooperativa*, n. 43, nov. 2002

OCEPAR, Ações ambientais na Cocamar, *Revista Paraná Cooperativo*, fevereiro/ 2006.

OLIVEIRA, D.B.; OGAWA, G.; SILVA, G.C.; OKARA, V. *O caráter estratégico da comunicação administrativa e interna da Cocamar*. Disponível em <>. Acesso em 15 jan. 2011.

RODRIGUES, R.L.; GUILHOTO, J.J.M. Estrutura produtiva, relações intersetoriais e cooperativas agropecuárias no Paraná em 1980 a 1985. *Revista de Economia Rural*, v. 42, n.2, p. 243-266, 2004.

SAES, M.S.M.; SILVA, C.L.; LEMES, L.F.C. *Cocamar: contornos da crise e vocação estratégica de desenvolvimento regional*. Disponível em <> Acesso em 15 de 01 2011.

SERRA, E. As cooperativas do agronegócio e suas novas características no Paraná. *Geografia*, v. 18, n. 1, 2009.

SERRA, E. Cooperativismo empresarial e suas contradições: o distanciamento entre a teoria e a prática do sistema. In: V Encontro de pesquisadores Latino-americanos de cooperativismo. *Anais...* São Paulo, 2008.

SERRA, F.; FERREIRA, M.P.; TEIXEIRA, W. A responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa Cocamar. *RECADM*, v. 7, n. 2, p. 1-14, 2008.

SERRA, F.; FERREIRA, M.P.; TEIXEIRA, W. *A responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa Cocamar*. Disponível em <> Acesso em 15 01 2011.

SILVA, C.L.; SAES, M.S.M. *Cocamar: contornos da crise e vocação estratégica de desenvolvimento regional*. Disponível em <> Acesso em 15 de 01 2011.

Documentos Internos

Jornal de Serviço da Cocamar - 1977 – 1998.

REVISTA COCAMAR. Relatório. 2000-2003.

ANEXO C – Lista de documentos sobre contexto nacional e paranaense

ALVES, E. *Transformações da Agricultura Brasileira*. Ministério da Agricultura-CODEVASF (Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco), Brasília, 1989.

BENATO, J. V. A. *Custos em cooperativas*. Curitiba: ASSOCEP, 1981. 168 p.

BENETTI, M.D. Elementos para a discussão das relações entre Estado e cooperativismo. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, 5 (2), p. 163-168, 1984.

BRASIL. *Projeto noroeste do Paraná*, Porto Alegre, 1977.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. Programa Estratégico de Desenvolvimento: 1968 – 1970: Áreas estratégicas I e II. Agricultura e Abastecimento, 1969.

BRASIL. Lei 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 16 dez. 1971.

COSTA, N.; SILVEIRA, G. B.; TURRA, F. E. *Cooperativismo & agroindústria no Paraná*. Curitiba: Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, 1986.

DIAS, O. F. *Plano de agricultura e abastecimento 1987-1991*. Curitiba: Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento, 1987

FERRINHO, H. *Cooperativas e desenvolvimento rural*. Lisboa: Clássica, 1978.

FLEISCHFRESSER, V.. “A Modernização Tecnológica da Agricultura Paranaense na Década de 70: Difusão, Contrastes regionais e conseqüências sócio-econômicas. Dissertação (Mestrado em Economia), Rio de Janeiro: UFRJ, 1984.

FLEURY, M. T. L. *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Global Ed., 1983.

HAWLEY, P. M. *Dez Licções Básicas da cooperação*. Curitiba: Secretaria de agricultura do Estado do Paraná, 1968.

IPARDES. *Estudo de integração de polos agro-industriais do Paraná*, 1975.

IPARDES. *Contribuição ao estudo do crédito rural no Paraná*. Curitiba, 1979.

IPARDES. *As migrações e a transformação da estrutura produtiva e fundiária no Paraná*, Curitiba, 1983.

IPARDES. *Agroindústria e cooperativas no Paraná*. Curitiba, 1985a.

IPARDES. *Cooperativas e agroindústrias: estratégia de desenvolvimento e reflexos estruturais*. Curitiba: IPARDES, 1985b

IPARDES. *Caracterização da indústria agroalimentar no Paraná*, 1985c

IPARDES. *Consequências sociais das transformações tecnológicas na agricultura do paraná*, curitiba, 1985d

IPARDES. *Cooperativas no Paraná: Gestão e participação do quadro social*, 1985e.

ITO, O. H. *Os fatores que afetam o processo de industrialização do Estado do Paraná*. Dissertação, Porto Alegre, 1980..

KELSEY, L. D.; HEARNE, C. C. *Cooperativas agrícolas: cursos de extensão*. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso: USAID, 1966.

LEAO, I. Z.C.C. *O Paraná nos anos Setenta*. Curitiba, IPARDES, 1989.

MENDES, J. T. G.; DOSSA, D. *Crescimento da Agricultura Paranaense no Período de 1970/80*, Departamento de Economia Rural da Secretaria da Agricultura do Estado do Paraná, Curitiba, 1981.

MENDES, J.T.G. *Contribuição ao zoneamento agrícola no Estado do Paraná*. Curitiba, UFPR, 1983.

OCEPAR, Fecoopar, uma conquista do cooperativismo. *Revista Paraná cooperativo*, maio, 2006

OCEPAR, A reorganização do cooperativismo no Paraná, *Revista Paraná Cooperativo*, julho/agosto, 2006.

OCEPAR, Anos de crise e do cooperativismo de crédito. *Revista Paraná Cooperativo*, fevereiro, 2007.

OCEPAR, 1987 a 1989. *Revista Paraná cooperativo*, março, 2007

OCEPAR, 1990-1992. *Revista Paraná cooperativo*, abril, 2007

OCEPAR, 1993 a 1995. *Revista Paraná cooperativo*, maio, 2007

OCEPAR, 1996 a 1999. *Revista Paraná cooperativo*, junho, 2007

OCEPAR, 2000 a 2003. *Revista Paraná cooperativo*, julho, 2007

OLIVEIRA, J. G. *Curso intensivo de Cooperativismo*. Centro de estudos e Pesquisa econômica (IEPE), Curso de pós-graduação em econômica rural – UFRGS, Faculdade de Ciências Econômicas, 1972.

PAULINELLI, A. *et al. Os Desafios da Agricultura Brasileira nos anos 90: Da crise macroeconômica ao crescimento setorial auto-sustentado*. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura Escritório no Brasil. Brasília, DF, 1989.

PEREIRA, L. B. *O Estados e as Transformações Recentes da Agricultura Paranaense*. Tese. (Doutorado em Economia Rural, UFPe, Departamento de Economia. Recife, 1987).

PINHO, D. B. *Concentração de cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário*. Curitiba: ASSOCEP, 1977.

RIBEIRO, D. *Crédito Rural no Brasil: Avaliação e Alternativas*. São Paulo, Ed. Unidas, 1979.

ROSÁRIO, M. C. *Cooperativismo e Desenvolvimento Regional Conceito Fundamentais*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real, 1986.

SAYAD, J. *Crédito rural no Brasil*. Publicado para o Instituto de Pesquisa Econômicas pela Fundação Institucional de Pesquisa Econômica. São Paulo, 1980.

SETTI, E. O. *Cooperativismo paranaense: OCEPAR 35 anos: mais de um século de história*. Curitiba: OCEPAR, 2006.

SILVA, J. G. *A modernização Dolorosa: estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil*. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1982.

ANEXO D – Trabalho institucional descrito na literatura

Categoria	Forma	Definição	Indicativos
Político	<u>Advocacia</u>	Mobilização de suporte político e regulatório.	Lobby para acesso a recursos, promoção de uma agenda de interesses e debates favoráveis, promoção de um novo conjunto legislativo e atacar a legislação existente
	<u>Definição</u>	Construção de fronteiras, hierarquia e sistemas de regras que conferem status ou identidade a uma nova instituição.	Formalização de um sistema de regras, construção de padrões de conduta e certificações
	<u>Aquisição</u>	Criação de regras estruturais que conferem direitos de propriedade	Utilização da autoridade governamental para realocar os direitos de propriedade, a negociação de barganhas regulativas entre dois atores com autoridade coercitiva
	<u>Facilitação do trabalho</u>	Criação de regras que facilitam, completam e suportam as instituições.	Criação de autorizações para que determinados agentes possam agir, redistribuição de recursos dentro do campo.
	<u>Policiamento</u>	Fiscalização, audição e monitoração das ações dos atores no campo organizacional	Criação de órgãos para fiscalização, conferir legitimidade para que atores possam representar a instituição
	<u>Determinação</u>	Criação de barreiras coercitivas para mudança institucional	Criação de sanções, multas, penas.
	<u>Desconexão de sanções</u>	Ação dos atores que procura desconectar recompensas e sanções associadas à instituição	Lobby junto ao aparato estatal.
	<u>Esquivança da monitoração e das sanções institucionais</u>	ação dos atores para fugir do controle e das sanções institucionais	Lobby junto a associações e Estado.
Técnico	<u>Construção de Identidades</u>	Criação do relacionamento entre os atores e o campo no qual eles estão operando, isto é, de criar ou alterar a identidade dos atores dentro do campo organizacional	Construção de uma identidade profissional
	<u>Mudança de associações normativas</u>	Procura recriar as conexões entre um conjunto de práticas e os seus fundamentos culturais e morais	Textos, discursos, palestras

	<u>Construção de redes normativas</u>	Estabelecimento de conexões interorganizacionais através de práticas sancionadas normativamente e que formam um grupo de pares relevantes no que diz respeito à observância, acompanhamento e avaliação dessas práticas.	Redes sociais
	<u>Valorização e Demonização</u>	Criação de exemplos positivos e negativos que ilustram os fundamentos normativos de uma instituição	Estórias, artefatos e premiações e sanções “simbólicas”.
	<u>Mitos</u>	Preservar a sustentação normativa de uma instituição por meio da criação e sustentação dos mitos sobre a sua história	Lendas, Heróis, estórias de sucesso
	<u>Desconexão dos fundamentos morais</u>	Diluição da relação entre instituição e seus fundamentos morais como apropriado dentro de um contexto cultural específico.	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.
<i>Cultural</i>	<u>Imitação</u>	associação entre a nova prática com conjuntos existentes de práticas tomadas como certas, facilitando a sua adoção	a justaposição dos novos e velhos arranjos tornando as novas práticas compreensíveis e acessíveis, demonstrando o potencial da nova prática em solucionar determinados problemas
	<u>Teorização</u>	Desenvolvimento e especificação de categorias abstratas para o estabelecimento de cadeias de causa e efeito	A nomeação e a associação entre problemas e suas soluções
	<u>Educação</u>	Atores com conhecimentos e habilidades para dar suporte à nova instituição	Criação de requisitos mínimos para a atuação do ator dentro de um campo
	<u>Incorporação e rotinização</u>	Infusão dos fundamentos normativos de uma instituição nas rotinas e práticas organizacionais cotidianas dos atores	Práticas estratégicas e cerimoniais.
	<u>Problematização</u>	Redução dos riscos percebidos para inovação e diferenciação, por meio de ataques as principais crenças e pressupostos que sustentam a instituição	Estratégias discursivas. Textos convencionais ou especializados.